

**AS CARACTERÍSTICAS DO GESTOR NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS.**

**THE CHARACTERISTICS OF THE MANAGER IN PROJECT
MANAGEMENT.**

SILVA, K. L.², BERNARDO, P. R.³, GEMENTI-SPOLZINO, M. M.¹

¹ Docente no Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior (IMMES).

² Discente Universidade Brasil. ³ Docente Universidade Brasil – Campus Descalvado.

RESUMO: A implantação da Gestão de Projetos dentro das organizações está cada vez mais recente. Devido às constantes mudanças das expectativas dos clientes surge a atualização dos produtos. Assim, o gerente de projetos se torna responsável pela execução do projeto, que será investido e lançado, ficando atribuído ao gerente habilidades e comportamentos, tornando-o fator importante para o sucesso do produto ou serviço, o qual motiva os integrantes da equipe no atingimento das expectativas. O objetivo do trabalho foi destacar as competências e habilidades do gerente de projetos, a fim de facilitar a compreensão para o sucesso dos projetos nas organizações. Como metodologia, foram realizadas as pesquisas com estudo nos textos de forma completa e resumidos em seguida, observando os seus objetivos e os principais resultados e conclusões, numa segunda etapa, foram selecionados quatro artigos para a análise de dados. Conclui-se, então, que os gerentes levam consigo a capacidade de apresentar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. O estilo de liderança e a aplicação das competências comportamentais do gerente de projetos influenciam diretamente o resultado do projeto.

Palavras-chave: Liderança; Conhecimento; Habilidade e Atitude; Gerente de Projeto.

ABSTRACT: *The implementation of Project Management within organizations is increasingly recent. Due to the constant changes of the expectations of the customers, the updating of the products arises. Thus, the project manager becomes responsible for the execution of the project, which will be invested and launched. Being assigned to the manager's abilities and behaviors, making it the important factor for the success of the product or service, which motivates the team members in meeting the expectations. The objective of this work was to highlight the skills and abilities of the project manager in order to facilitate the understanding of the success of projects in organizations. As a methodology were carried out the researches with study in the texts of complete form and summarized next, observing its objectives and the main results and conclusions, in a second stage were selected four articles for the data analysis. It concludes, then, that managers carry with them the ability to present the difference between success and failure of a project. The project manager's leadership style and behavioral skills application directly influence the outcome of the project.*

Keywords: *Leadership; Knowledge; Skill and Attitude; Project Manager.*

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende demonstrar quais as competências e habilidades que devem ser impostas pelo gerente de projeto durante a execução dele, sendo essencial para o alcance do sucesso do projeto. De acordo com Bruno (2013), a capacidade de liderança, é aquela capaz “de realizar o trabalho, concentrando os esforços de um grupo de pessoas para um objetivo comum e que lhes permita trabalhar como uma equipe”. Por trás de um ótimo produto a ser criado e desenvolvido existe uma gerência e equipe motivada e que, juntos, conseguem atingir as expectativas esperadas. Para Russo *et al.* (2005), os gerenciamentos de projetos focam apenas no sucesso e esquecem o verdadeiro papel e função do gerente na execução dele. É fundamental o papel do gerente de projetos. As organizações importam-se cada vez mais com esses profissionais que sejam habilitados para liderar. Diante disso observamos um aumento nas vagas para exercerem esta função, sendo importantes para o mercado buscar as competências e habilidades necessárias para um gerente de projeto (SANTOS *et al.*, 2012).

O objetivo do presente trabalho é estudar as teorias de competências e habilidades exercidas por um gerente de projetos, buscando responder à seguinte pergunta: quais são as competências fundamentais de um gerente de projeto que auxilia no desenvolvimento das atividades e no sucesso do projeto de um novo produto/serviço ou um projeto empresarial? Como objetivos específicos têm-se: a definir projeto nas organizações, apresentar a gestão de projetos informando o Conhecimento, Habilidade e Atitude (C.H.A.). Com a revisão bibliográfica, pretendeu-se buscar respostas para a solução do questionamento apresentado neste trabalho, com apresentação dos subtítulos que compõem o estudo: o projeto organizacional, gestão de projetos e gerente de projetos e conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.), compondo, assim, a primeira etapa do trabalho que, posteriormente, apresente a análise de dados e discussão.

2. O PROJETO ORGANIZACIONAL

Para entender de que forma acontece a gestão de um gerente de projetos e as suas habilidades e competências, estudamos como funciona um projeto dentro da organização. Para Gattoni (2015), devido à modernização dos mercados, houve uma diminuição na duração de

vida dos produtos e dos serviços que foram desenvolvidos, o que gerou novas soluções para novas abordagens. Assim, as organizações podem se tornar competitivas no mercado, atuando em constante desenvolvimento de produtos ou serviços, pois as opções ofertadas perdem seu caráter de novidade, modernidade e atualidade, cada vez em menos prazos.

Segundo Verzuh (2000), o conjunto de atividades no local de trabalho pode ser dividido em dois grupos: projetos, que são todo o trabalho, com data determinada, e operações permanentes, referindo-se os trabalhos feitos repetidamente. Na definição de projeto temos duas características importantes: que tudo parte de uma ideia, e assim, o projeto deve ter começo e fim, e este deve ser esclarecido a ponto que a equipe tenha um consenso de como será o projeto completo; a segunda característica é que o projeto gera um produto singular, sendo que os resultados podem ser tangíveis ou intangíveis, desde prédios a diretriz de contratação de pessoal. Os projetos estão presentes em diversas áreas, nos quais temos como exemplos: engenheiros criam projetos para um automóvel; agência de publicidade produz propaganda para promover um novo barbeador; administradores de hospital redefinem as tarefas das enfermeiras da maternidade. Cada um dos projetos irá terminar quando seus objetivos forem alcançados, onde seus resultados podem ser tangíveis ou intangíveis (VERZUH, 2000).

É possível diferenciar um projeto de ações rotineiras das organizações, através dos seus objetivos, uma atividade rotineira não possui determinado objetivo, sendo que quando um é atingido, logo inicia outro. O projeto é dado como encerrado quando se atinge o objetivo (MENEZES, 2009).

2.1. GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Menezes (2009), a gestão de projetos auxilia as organizações que visam uma melhor posição no mercado, impulsionando-se sobre as vantagens competitivas que a empresa pode desenvolver e apoiar-se. Há um grande número de mudanças fora do ambiente organizacional que o afetam, promovendo uma estruturação e o desenvolvimento do projeto. Alguns fatores são responsáveis pelo aumento no número de gerações de projetos nas organizações, tais como: parcerias, globalização, crise do estado, competitividade, entre outros fatores.

De forma simplificada, pode-se assim definir cada um dos processos do gerenciamento de projetos nas organizações no quadro abaixo:

Quadro 1: Definição dos processos do gerenciamento de projetos.

GERENCIAMENTO	DEFINIÇÃO
Integração	São descritos os processos e atividades.
Escopo	São os processos envolvidos na verificação.
Tempo	Descreve o término do projeto, no prazo certo.
Custos	São descritos a estimativa, orçamento e controle de custo.
Qualidade	São os processos para a garantia de satisfazer os objetivos.
Recursos Humanos	São os processos de organização e gerenciamento da equipe.
Comunicação	São os processos de captura de informação do projeto.
Riscos	São os processos para gerenciar os riscos de um projeto.
Aquisições	São os processos de compras, serviços, além do que foi contratado.

Fonte: Adaptado de Gattoni (2015)

A gestão de projetos é determinada na seguinte forma, segundo Menezes (2009):

1. Quando a organização vê a necessidade de iniciar e investir em um novo projeto, algo que será lançado;
2. Identificar as reais necessidades dos futuros clientes, onde surgirão algumas dúvidas sobre o projeto e decisões serão tomadas;
3. Ciclo de vida do produto, sendo definidas em fases: a- Conceitual: marca o início da ideia do projeto; b- Planejamento: estruturação e viabilização do projeto; c Execução: são necessários ajustes em seu desenvolvimento; e por último, d- Conclusão: é quando termina o projeto.
4. Alguns papéis serão definidos na criação do projeto, o patrocinador, é o profissional da alta administração, o gerente, o grande condutor do projeto e a equipe básica, que são especialistas que auxiliarão no projeto.
5. Processos, formalização de início do projeto, formação de equipes, planejamento, programação, gestão de conflitos que aparecerão no projeto, execução e controle. Por fim, encerramento do projeto tanto internamente quanto externamente.

Assim, compreende-se melhor as etapas que devem ser realizadas em um processo do projeto.

2.2. GERENTE DE PROJETOS

Ao se avaliar a criticidade relacionada no gerenciamento de projetos, é preciso entender qual a função do gerente de projetos, em virtude de serem eles que integrarão os objetivos que serão trabalhados, com capacidade de compreender tudo, em todas as funções e

o relacionamento interno. Fica para o gerente de projetos, a responsabilidade de iniciar e conduzir o projeto, assegurar que os recursos humanos, materiais e financeiros sejam disponibilizados até a conclusão do projeto (MENEZES, 2009). Segundo *Guide Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2013), o gerente de projetos é responsável por liderar a equipe executora do projeto no atingimento de seus objetivos, a sua função difere de outros gerentes, sendo que um gerente funcional tem a função de supervisionar uma área funcional e/ou de negócios, já o gerente operacional é responsável na eficiência operacionais dos negócios.

Conforme afirma Maximiano (1997), assim que eleito, o gerente de projeto deve esclarecer a si mesmo a natureza do projeto que assumiu. Como por exemplo, as principais expectativas da administração superior, do cliente, dos patrocinadores, quais são os objetivos, possíveis problemas, metas de prazo, custo, áreas envolvidas e a participação das pessoas, compreendendo as suas próprias competências.

Ainda, segundo o autor, o gerente de projeto deve também esclarecer os estágios do projeto e como deverá apresentá-lo, visto que varia de um projeto a outro. Enfim, o gerente deve determinar onde começa e termina suas responsabilidades. Assim que atingidos esses pontos, comunica-se com a equipe. O gerente deve deixar claro a sua participação no projeto e deve garantir que cada membro da equipe, quanto ao seu próprio papel e aos dos colegas (MAXIMIANO, 1997).

Atende também as necessidades, seja de tarefas, de equipe e as individuais, o gerente de projetos torna-se um elo entre a estratégia e equipe. Sendo que, além de possuir algumas habilidades específicas, como exemplo, liderança, comunicação, negociação, e outras, em seu gerenciamento, exige-se também algumas competências que são: conhecimento, desempenho e pessoal, que se refere em seu comportamento, na ordem de execução do projeto e características de sua personalidade, auxiliando no direcionamento da equipe (PMBOK, 2013).

2.3. CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE (C.H.A.)

Dutra (2010) informa que para construir competência, há necessidade de se ter três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas competências não envolvem apenas as questões técnicas, mais também conhecimentos e atitudes na realização de determinado projeto.

O autor afirma ainda que as competências podem ser divididas em três elementos: os

conhecimentos, que é saber; a habilidade, que é saber fazer; e as atitudes se referem, a saber agir, para poder, então, desenvolver atribuições e responsabilidades.

Os gestores devem ter as atitudes de líderes, onde “o líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-las para ideais comuns” (MOTTA, 2007, p.12). O quadro 2, a seguir, aponta os conhecimentos, habilidades e atitudes que um gestor deve possuir.

Quadro 2: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de um Gestor de Projetos.

Dimensões	Competências + Paradigmas Interdisciplinares	Descrição com visão interdisciplinar
Conhecimentos	Conhecimento político e cultural	Conhecimento da cultura da equipe, do cliente envolvidos, desenvolvendo técnicas de planejamento que abordem a cultura e a política dos clientes, equipe e comunidade envolvida.
	Processo decisório	Saber negociar, prever, ter experiência
	Planejamento de Projeto	Além de possui conhecimento das Técnicas de Planejamento e noções de Orçamento e Finanças é ter a cautela com todos os envolvidos, preparando-se constantemente para as mudanças.
	Medição de Performance	É saber coletar e analisar informações sobre o projeto, comunicando da melhor forma possível aos interessados, cobrando e incentivando a equipe.
Habilidades	Inteligência Emocional	É ter a capacidade de perceber, integrar, compreender e gerir emoções
	Visão Holística	É um conjunto de constructos que dão a visão apurada.
	Eficácia Organizacional	É ter a compreensão aguçada dos resultados que o projeto pretende auferir. É ter metas bem definidas
	Negociação	Processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades, o que importa é o bem comum, gerido muitas vezes pela flexibilidade.
	Gestão de Riscos	Ter a visão dos recursos, dos clientes e documentação de avanço dos projetos sempre presente em suas ações.
	Resolução de Problemas	Capacidade de observar, detectar e solucionar problemas.
	Comunicação	Fluência, domínio da língua, costumes, credos que estão envolvidos no processo.
	Gestão de Stakeholders	Capacidade de gerir o equilíbrio entre os interesses
Atitudes	Liderança	Possuir sabedoria para ouvir, entender, discernir, facilitador, responsável, comunicativo, humilde, comprometido, influente, conhecedor
	Desenvolvimento de Equipe	Trabalha com e, principalmente, para o time, incentivar o autogerenciamento.
	Motivação	Despertar o interesse impulsionador
	Influência	Capacidade de incutir, comunicar, inspirar.
	Gestão de Riscos	Agilidade de raciocínio

Fonte: Ferenhof *et al.* (2011).

De acordo com o Guia PMBOK (2013), os gerentes além de possuírem as habilidades para o gerenciamento geral do projeto, devem possuir algumas competências, sendo essas:

- Conhecimento - é o que ele sabe sobre o gerenciamento de projetos;
- Desempenho - é o que ele é capaz de fazer ou realizar aplicando o seu conhecimento em gerenciamento;
- Pessoal - é o comportamento dele na execução de um projeto, abrangendo atitudes, personalidade, e a liderança, assim ministram habilidade para guiar a sua equipe, e no mesmo modo atinge os seus objetivos e equilíbrio restrito ao mesmo.

Competências assim classificadas como importantes para a função de um gerente. A seguir está relacionada a metodologia aplicada no presente estudo.

3. METODOLOGIA

Como descreve Gil (2002), pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, revistas e todo material publicado em livro físico, digital ou material disponibilizado na internet. O autor completa que se pode buscar diferentes contribuições científicas, contraditórias ou semelhantes sobre os assuntos abordados para poder chegar a uma concordância, podendo agregar maior valor ao resultado final do trabalho pesquisado, o que permite uma gama de fenômenos muito maior do que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002). Quanto aos objetivos, foram classificados mediante ao critério de pesquisa exploratória. Gil (2002, p. 41) aponta que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Para a realização deste trabalho foram utilizadas pesquisas em artigos da internet, por buscas no site do Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* – Scielo – e Revistas Especializadas, usando as palavras-chave: gestão de projetos, líder, gerente de projetos.

Foram revisados os artigos de forma completa e resumidos em seguida, observando os seus objetivos e os principais resultados e conclusões, o qual após a leitura, foram incluídos nos trechos deste trabalho. Posteriormente, foram selecionados quatro artigos para a análise de dados, feito a leitura da metodologia aplicada em cada texto, com busca dos estudos de casos elaborados pelos autores com o mesmo objetivo proposto para à essa pesquisa.

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

As informações adquiridas nos artigos escolhidos para a análise de dados estão apresentadas no quadro 3:

Quadro 3: Análise de dados

Título – Autor (es) – Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/ Conclusão
Artigo 1 - Liderança e influência nas fases da gestão de projetos – Russo; Ruiz e Cunha (2005).	Analisar o papel de liderança como um dos fatores críticos de sucesso do gerente de projetos	Questionário com 38 profissionais de várias empresas, uma amostra aleatória e não probabilística da população.	Os resultados deste estudo podem ser relevantes para pessoas que gerenciam ou gerenciarão projetos, para que possam refletir sobre como melhorar ou como adquirir algumas habilidades, elevando a probabilidade de sucesso.
Artigo 2 - As habilidades do Gerente de Projetos: Um Fator de Sucesso para as Organizações. - Camarini e Valter - (2006)	Analisar os fatores que interferem na gerência de projeto, do ponto de vista dos profissionais da área.	Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 23 gerentes de projetos, de diferentes formações, em 15 empresas de diferentes ramos de atividade. Os dados coletados foram transcritos e analisados por meio da análise de conteúdo.	A proximidade entre a teoria e a realidade destes profissionais, ressaltando-se fatores relacionados às habilidades pessoais e as características estruturais da organização em que o projeto se desenvolve.
Título – Autor (es) – Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados/ Conclusão
Artigo 3 - O Impacto das Competências do Gerente de Projetos no Resultado dos Projetos: Um Estudo de Caso em Uma Empresa do Segmento Financeiro - Freitas; Lima; Patah; Rovai e Neto - (2014).	Conhecer como as competências técnicas e comportamentais dos gerentes de projetos podem influenciar o desempenho dos projetos.	Estudo de caso único realizado em uma empresa do segmento financeiro.	Sugere-se um modelo prescritivo teórico sobre como as competências do gerente de projetos podem influenciar no resultado dos projetos.
Artigo 4 - Habilidades Humanas de Um Gerente de Projetos: Determinantes para a Gestão de Um Projeto. – Silva e Sasso - (2014).	Descrever as habilidades humanas necessárias para um gestor conduzir a implementação de um projeto em uma organização, na tentativa de minimizar os conflitos com os stakeholders.	A pesquisa foi descritiva/ação. Os dados foram obtidos na implementação de um sistema de ERP em uma organização de grande porte, localizada na cidade de São Paulo; foram realizadas 6 (seis) entrevistas, mais, a observação de um dos autores que foi integrante da equipe de projeto.	Os dados foram analisados de forma qualitativa, tendo em vista uma melhor compreensão do objetivo da pesquisa.

Fonte: A pesquisadora.

A seguir apresentamos uma leitura mais aprofundada de cada um dos artigos, visando uma maior compreensão dos termos contidos nos estudos de caso, trazendo uma comparação com as afirmações apresentadas nos textos presentes no referencial teórico. Para Russo *et al.*

(2005), no artigo 1, a forma de liderança exercida pelo gerente de projeto pode se tornar um fator de sucesso para ele, destacando as habilidades e competências para esta função.

De acordo com a análise, foram definidas as habilidades de líder, tendo em destaque a autoconfiança, representando o senso próprio em valor e capacidade. Em seguida, a iniciativa, que atuou no aproveitamento de oportunidades sendo reconhecida pelos liderados e gera líderes empreendedores. A menor habilidade foi a empatia, demonstrando que os líderes ainda não estavam se preocupando com as motivações da equipe, foram respondidas pelos liderados as seguintes habilidades: influência, confiabilidade e a consciência organizacional. A habilidade que passa despercebida é a de desenvolvimento dos demais, ou seja, os líderes não possuíam hábito de aprofundar o planejamento e nem de exercer os treinamentos aos seus integrantes (RUSSO *et al.*, 2005).

As habilidades que apareceram na fase de execução foram adaptabilidade, iniciativa, autoconfiança e inspiração, demonstrando que a capacidade do líder em orientar e motivar são importantes para a eficiência na execução dos projetos. A comunicação e a confiabilidade estiveram presentes na fase de monitoramento e controle durante o processo do projeto e na fase de encerramento essas habilidades foram as que mais se destacaram (RUSSO *et al.*, 2005).

Dentre as conclusões dos autores é possível destacar as competências e habilidades do líder, perceberam que a autoconfiança foi a mais votada pelo grupo, demonstrando que o líder esteve presente e expressou sua opinião. A segunda mais votada foi a iniciativa, representando que o líder soube aproveitar as oportunidades, sendo empreendedor, perseguindo as metas e motivando os outros integrantes. A terceira habilidade foi a influência, demonstrando a persuasão nas situações. O otimismo é uma das características muito importante, pois para superar as consequências que os projetos possuem e a sua duração, o líder não se deixa abater. Finalizando, o líder deve ser flexível, pois com diversas habilidades as chances de conseguir o sucesso em cada projeto tendem a aumentar. Assim, comparado com o autor Motta (2007), destacam a importância da atitude de líder, na execução de projetos.

Para Camarini e Valter (2006), no artigo 2, o gerente de projeto tem se tornado fator importante a partir de pesquisas nos anos de 1994, 1996 e 1998, envolvendo um grande número em projetos. Afirmam que as responsabilidades cedidas ao gerente de projetos é assegurar que este seja realizado conforme os padrões de desempenhos, em relação às metas, os prazos, os custos, fatores concorrentes, como administração de comunicação, recursos humanos,

contratos, materiais e riscos. Dentro da organização o gerente tem papel fundamental, nos qual possui regras que devem seguir, para que sejam bem-sucedidos: liderança e motivação, autoridade, conhecimentos técnicos, habilidade em comunicação, saber resolver conflitos e, principalmente, trabalhar em equipe, afirma também Menezes (2009), que o gerente de projetos possui responsabilidades importantes na condução do sucesso do projeto.

Com o levantamento junto à 23 gerentes de projetos, em 15 empresas diferentes, foi feita por meio da "análise de conteúdo", sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Dos 23 entrevistados, os autores informaram que alguns possuíam formação, sendo 16 engenheiros, 02 tecnólogos da informação e 02 possuíam ensino médio, com isso, percebe-se que as empresas dão importância aqueles que possuem formação técnica em sua contratação. Os profissionais que estão exercendo a função de gerente de projetos são coincidentes, onde as habilidades e capacidades citadas são arduamente de serem encontradas em um só profissional (CAMARINI.; VALTER, 2006)

Dos entrevistados, 56% possuíam conhecimentos de ferramentas para a execução do projeto e que podiam ser utilizadas e também possuíam capacidade e compreensão para a leitura sobre gerenciamento de projeto, e 46% exerciam a atividade, apenas utilizando a experiência que adquiriram. Outro item detectado nas respostas foi à alta administração não adotar ferramentas que são aprendidas nos meios acadêmicos (CAMARINI.; VALTER, 2006).

Foram definidas habilidades necessárias, de acordo com os resultados de dados: relacionamento, capacidade de organização, liderança, formação acadêmica e autoridade. Em relação à habilidade do relacionamento, refere-se à variação de interfaces ao atingirem os objetivos do projeto e maneira que se conduz a equipe para a obtenção do resultado. A capacidade de organização é essencial no planejamento e controle do projeto. Se não for uma habilidade do gerente de projetos, ele deverá atribuí-la. Se bem-organizado o planejamento e o controle das atividades, terão facilidade na previsão e prevenção dos problemas (CAMARINI.; VALTER, 2006).

A liderança foi apontada no estudo de Camarini e Valter (2006) como necessária para o desenvolvimento das atividades do gerenciamento de projetos, os mesmos possuem atitudes pessoais e ativas em relação às metas. Foram restritas a autoridade e autonomia da função devido à estrutura da organização, esse fator contribui para que a liderança seja um fator decisivo nas atividades do gerente. Os entrevistados destacaram, de forma explícita ou implícita, que o profissional necessita dessa habilidade para influenciar os envolvidos no

projeto. O estilo dependerá do momento que vivenciarão no projeto, surgindo então dois estilos de liderança: a liderança orientada para o gerente e a liderança orientada para a equipe, mas os dois destacam a liderança como habilidade necessária no desempenho das atividades.

Outra capacidade é a de resolução de conflitos, que representa uma ameaça no sucesso do projeto. A capacidade do gerente na resolução desses conflitos é indispensável, os autores perceberam, com os entrevistados, que existe uma confusão para a definição certa do que seria um conflito, ocorrendo até a negação deles (CAMARINI.; VALTER, 2006).

Por fim, a necessidade de possuírem conhecimento técnico ainda é evidente nos entrevistados, apesar de apontarem as habilidades e comportamentos, não é definida a especialização, porém devem possuir conhecimentos sobre projetos. Demonstraram a necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes para o profissional da área, observando-o nos estudos, onde as relações ao gerenciamento de projetos estejam interligadas com estas competências (CAMARINI.; VALTER, 2006)

Um ponto em comum com os outros autores que Freitas *et al.* (2014), estudado no artigo 3, citam é que, para o gerente de projeto gerenciar com eficácia um projeto, ele deve possuir competências que são, conhecimentos sobre o gerenciamento de projeto; desempenho; efetividade em relação às suas atitudes, personalidades e liderança que permitem gerenciar a equipe e alcançar, juntos, os objetivos.

Os questionários para as entrevistas foram enviados, via e-mail, para 4 gerentes de projetos, 3 consultores de PMO corporativo, 1 coordenador de TI e 2 líderes técnicos, todos possuíram formações acadêmicas. A partir de proposições de revisões bibliográficas foram criadas questões para serem utilizadas nas entrevistas.

Em relação às entrevistas, foram verificados que não existiram nenhuma forma para selecionar o gerente de projeto, de acordo com o projeto que será executado. Verificou também que a competência mais valorizada é a de resolução de conflitos, a habilidade de comunicação. Apontaram a valorização das competências exercidas pelo gerente de projetos como um fator determinante no sucesso do projeto, pois além de controlar os prazos, custo, escopos, devem motivar a equipe a trabalhar junta. Ao longo da entrevista perceberam que a organização investe em aprimoramento de competências técnicas sendo cedidas como curso (FREITAS *et al.* 2014).

De acordo com Silva e Sasso (2014), estudado no artigo 4, as organizações precisam entender que para a contratação de gerentes de projetos é necessário que este tenha uma competência global em gestão de projetos, sendo que a determinação para o sucesso está na

liderança e na gestão da equipe. O autor também destaca que o gerente de projetos deve possuir habilidades humanas além das habilidades técnicas.

A realização da pesquisa foi em uma organização de grande porte, no momento que estava implantando um projeto de sistema ERP, com participação direta nas atividades. Um dos autores entrevistou seis informantes, sendo dois gerentes de projetos (GP1 e GP2) e quatro integrantes da equipe (IE1, IE2, IE3 e IE4), o mesmo autor vivenciou o projeto durante três anos, desde o planejamento à execução (SILVA.; SASSO, 2014).

Primeiramente, a pesquisa procurou analisar um gerente funcional em desempenho de um gerente de projetos, em seguida, debater e discutir os papéis necessários para um gerente de projetos na condução do projeto, definido os papéis como: líder, comunicador, motivador, gestor de mudança e de conflitos. Com o início do projeto, sendo mal organizado pelo GP1, devido à falta de experiência em gerenciamento de projetos e por ter vindo de uma área funcional, este é demitido e substituído pelo GP2, que possuía 15 anos em experiência como gerente de projetos, e implantado 23 sistemas ERP em diversos países, continuou o andamento do projeto (SILVA.; SASSO, 2014).

O projeto criado pela organização neste período possuía duração inicial de um ano, no qual haviam passados três anos e não foi lançado, ultrapassando os valores estipulados. O GP1 foi contratado devido às experiências anteriores como diretor de tecnologia da informação, onde ele forneceu mais a atenção em fatores críticos e alocação de recursos. O GP2 cita que o projeto nunca foi estruturado, e destaca que, por possuir baixo nível em conhecimento e comprometimento com as expectativas do cliente, fizeram com que a implementação do ERP ultrapassasse todas as previsões do projeto. Devido ao GP1 ser de área funcional e iniciar o projeto, sem possuir experiências em gerenciamento de projetos, fez com que ocorresse a sua demissão e admissão do GP2 que possuía quinze anos de experiência como gerente de projetos e implementado vinte e três sistemas ERP em diversos países (SILVA.; SASSO, 2014).

O fato de o GP1 ser um gerente funcional afetou nos processos do projeto. O gerente funcional era considerado especialista e orientado analiticamente, sabendo de cada operação que se é responsável, geralmente técnico. O gerente de projetos é generalista, tem conhecimento em várias disciplinas da administração e sabe utilizá-las a favor dos clientes. O GP1 foi contratado pelo patrocinador do projeto, ele não conhecia suas competências para gerenciar o projeto e o restante da equipe também são de áreas funcionais, sem possuírem conhecimentos

em projetos. Com isso, os IE1 e IE2 declararam que a falta de experiência, incertezas do projeto e nenhum conhecimento trouxeram insegurança (SILVA.; SASSO, 2014).

Na questão do gerente de projeto no papel de líder, responderam o IE3 e IE4 que tiveram problemas nesse projeto, sendo a falta de foco; os projetos não devem ser conduzidos da mesma forma; falta de compreensão; projeto realizado em áreas funcionais; estavam sempre atrasados em relação ao tempo e dinheiros, pois foram mal planejados; aumento na duração das atividades, devido à equipe não conhecer os processos do projeto e, por fim, apareceram inúmeros conflitos que, devido a eles ocorreram a demissão do GP2, ou seja, nesse projeto com duração de três anos, passaram por dois gerentes, onde as suas competências e habilidades não foram o suficientes (SILVA.; SASSO, 2014).

O que mais buscam nos projetos organizacionais é a liderança, sendo muito comum a importância do papel do líder e as suas características pessoais. Citam uma lista de características que o líder precisaria ter, como por exemplo, autodisciplina, responsabilidade, carisma, ser tolerável ao estresse, assumir riscos, aprendizagem, adaptabilidade, delegar, ouvir, ser eficiente, determinado, motivado e saber motivar, ser criativo, dinâmico, enfim, muitas qualidades são atribuídas a esta função. No projeto, o gerente deve esclarecer os objetivos e metas, onde verificarão se são realistas e informá-las ao restante da equipe. A forma de liderar será na comunicação, onde o gerente de projeto deverá demonstrar onde, como e quando chegar (SILVA e SASSO, 2014).

Em relação ao gerente de projetos no papel de comunicador, o GP1 dizia que realizava as reuniões para a comunicação do projeto, mas o IE2 declarou que ficavam muitas dúvidas sem esclarecimentos nessas reuniões, o que resultavam em conflitos, e também que demorava para serem realizadas. Liderança não é apenas comunicação, mas a liderança genuína e eficiente só é construída através da qualidade da comunicação (SILVA e SASSO, 2014).

Em suas conclusões é possível ver que se esperavam certas habilidades e comportamentos para GP1, onde foi insuficiente e também por ser apenas um gerente funcional não possuía a experiência adequada para a execução daquele projeto (SILVA e SASSO, 2014). Após a realização da leitura desses quatro artigos, percebe-se que a diferença entre eles foi de nove anos e que alguns temas como, liderança, comunicação, resolução de conflitos e motivação, estiveram em evidência, podendo ser apresentados no quadro 4, a seguir, demonstrando que são importantes para as características do gestor de projeto e que serão mais bem apresentados no capítulo que apresenta a discussão.

Quadro 4: Habilidades mais importantes.

Habilidades	Artigo 1	Artigo 2	Artigo 3	Artigo 4
Liderança	x	X	x	X
Comunicação	x	X	x	X
Resolução de Conflitos		X	x	X
Motivação	x	X		

Fonte: A pesquisadora.

Assim, os quatro artigos citaram a liderança como sendo um fator importante, também para Bruno (2013) e abordado no PMBOK (2013), sendo que Ferenhof *et al.* (2011) traz que o líder deve possuir todas as características de um bom ouvinte, humilde, sabendo discernir e facilitador. Em relação à comunicação, Gattoni (2015), cita que no gerenciamento é fundamental, pois é o processo de captura da informação para o projeto; os quatro autores aqui estudados na análise de dados, concordam com a opinião de PMBOK (2013) e Ferenhof *et al.* (2013) que também destacam como importante. Sobre a resolução de conflitos, apenas dois autores citam este como um fator de importância na habilidade de um gerente de projeto, sendo apresentados por Camarini e Valter (2006) e Freitas *et al.* (2014).

E, por último, a questão de motivação, Ferenhof *et al.* (2011) informa que a motivação é uma habilidade que faz despertar o interesse, impulsionando os demais, também sendo importante esta habilidade para os autores Camarini e Valter (2006).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo teórico e as análises dos artigos, pode-se perceber que em todas as situações o gerente de projeto deve possuir como características a competência e habilidade para aquilo que se propõe, quando no início de um projeto é importante que se conheça o objetivo principal que movimentará assim, todo o encaminhamento do processo no projeto. A característica individual do gerente como líder deve estar alinhada aos desejos finais do projeto. Comandar uma equipe pode ser algo mais complicado do que se imagina. Como ficou demonstrado no artigo 4 analisado, o que impediu o andamento do projeto pelos gestores GP1 e GP2, foi a falta de competência e habilidade que estiverem alinhada com a quem é destinado o projeto. Pode-se concluir que essas três ferramentas: conhecimento, habilidade e atitude devem ser os requisitos principais para que um gerente assuma a liderança de um projeto. Com

a busca na melhora de resultados para as empresas e negócios, há uma tendência atual de adequação de gerenciamento e projetos e, para o exercício dessa função, os gerentes de projetos necessitam estar além das competências técnicas ou de experiência dentro de uma área específica, explorando, assim, suas competências individuais, no que se refere ao comportamento, para a atuação no cenário de gerenciamento de projetos. Os gerentes levam consigo a capacidade de apresentar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. O estilo de liderança e a aplicação das competências comportamentais do gerente de projetos influenciam diretamente o resultado do projeto.

No momento de selecionar um gerente de projetos, por meio de um recrutamento interno ou externo, sugere na busca de um profissional que apresente as características e requisitos que são compreendidos pelas competências técnicas e de comportamento, sendo que a primeira se observa através da formação do candidato, dos treinamentos recebidos e testes práticos, enquanto que na segunda etapa da contratação, necessita de uma avaliação diferente que passa por uma entrevista, com perguntas direcionadas a investigar cada uma das competências, buscando a experiência do futuro gerente de projetos. Para a continuação deste trabalho, sugere-se a realização de um estudo de caso nas grandes empresas de Descalvado/SP, para a observação das características dos gerentes nos projetos.

REFERÊNCIAS

BRUNO, J. - **Liderança em gerenciamento de projetos.** - 30.10.2013. – Disp.: <<http://stakeholdernews.com.br/artigo/lideranca-comunicacao-projetos/>> - Acessado em outubro de 2017.

CAMARINI, G.; VALTER, J.S.; - As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações -**READ - Revista Eletrônica de Administração**, vol. 12, núm. 4, julho-agosto, 2006, pp. 185-203 - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, Brasil.

DUTRA, J.S. - **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** - 1.Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

FERENHOF, H.; FERNANDES, R.; FORCELLINI, F. A Importância Das Competências Interdisciplinares Para Os Gerentes De Projetos: Um Estudo Empregando a Revisão Sistemática. In: **3º.Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**, 2011, Florianópolis.

FREITAS, S.A.R.; LIMA, N.; PATAH, L.A.; ROVAI, R.L.; NETO, F.S. - O impacto das competências do gerente de projetos no resultado dos projetos: um estudo de caso em uma empresa do segmento financeiro. - **Anais do III SINGEP e II S2IS**. SP – Brasil.

GATTONI, R.L.C. - **A atuação do gerente de projetos na era do conhecimento**. - **Escola de Ciência da Informação**. – UFMG. 2015.

GIL, A.C. - **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4ª ed. São Paulo. Atlas S/A.

MAXIMIANO, A.C.A. - **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. - São Paulo: Atlas, 1997.

MENEZES, L.C.M. - **Gestão de Projetos**. - 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P. R. A. - **Ciência E a Arte De Ser Dirigente**. - Rio de Janeiro: Record, 2007.

PMBOK - Project Management Body of Knowledge Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – **Guia PMBOK** – Project Management Institute PMI. - 5ª Ed, 2013.

RUSSO, R.F.S.M.; RUIZ, J.M.; CUNHA, R.P.; Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. - **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 362-375, Set./Dez. 2005.

SANTOS, M.F.; TADEUCCI, M.S.R.; OLIVEIRA, E.A.A.Q. - Expectativas de competências em gestores de projetos: um estudo de vagas de empregos publicadas em *websites* de empregos. **The 4th International Congress on University-Industry Cooperation**. - Taubaté - SP. - Brazil. - December 5th through 7th, 2012. - ISBN 978-85-62326-96-7

SILVA, E.; SASSO, A. - Habilidades humanas de um gerente de projetos: determinantes para a gestão de um projeto. - **Anais do XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. 2014.

VERZUH, E. - **MBA compacto, gestão de projetos**. - 11ª edição. RJ: Elsevier, 2000.