Gestor de Projetos: Habilidades e competências em favor da Gestão de Projetos

Adenilson Santos (FACULDADE SANTANA)

adenilson.rodrigues2@terra.com.br

Resumo

O presente artigo trata da Gestão de Projetos, prática utilizada pelas organizações para atingir seus objetivos de negócio de forma mais eficaz. E tem como objetivo demonstrar as principais competências de um gestor de projetos e o impacto que essas competências podem causar na condução dos projetos. Este trabalho foi desenvolvido utilizando a pesquisa exploratória e como método de coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica. E em relação à análise dos dados a pesquisa se classifica como qualitativa.

Palavras chave: Gestor de projetos, Competências, Habilidades.

Abstract

This article deals with the Project Management practice used by organizations to achieve their business goals more effectively. And aims to demonstrate the core competencies of a project manager and the impact these skills can have on the conduct of projects. This work was developed using the exploratory research and how data collection method was used literature. What about data analysis research is classified as qualitative.

Keywords: Project Manager, Skills, Abilities.

Introdução

A dinâmica atual do mercado e a competitividade determinam a necessidade de entregar os projetos dentro dos custos, qualidade e prazos estabelecidos, exigindo do profissional de projetos forte capacitação.

Este tema tem se tornado bastante relevante, pois as competências do gestor já foram apontadas como motivo de sucesso ou fracasso de um projeto.

Attarzadeh e Ow (2008) comentam que a falta de envolvimento pelo usuário (Atitudes) representam 12% de fracasso nos projetos; outro fator citado é a falta de planejamento

(Conhecimento) que corresponde a 9,9% e a falta de gestão, seja de pessoas ou de sistemas (Habilidade) fica com 6,2% da responsabilidade das falhas.

A falta de capacidade de liderança também é um dos itens citados como causa de insucesso em projetos, Kerzner (2004) comenta que os fatores comportamentais podem comprometer a boa realização e a concretização de projeto, pois os projetos não dependem somente de recursos materiais, mas principalmente de pessoas para que sejam efetivados.

Gestão de Projetos

A evolução do mercado tem instigado nas empresas uma busca constante pelo aperfeiçoamento das suas atividades. As inovações através da tecnologia e da disseminação do conhecimento auxiliam as organizações a se tornarem competitivas e atrativas aos seus consumidores. Para seguir a essas novas tendências e atender as demandas de mercado a prática de gestão de projetos é considerada uma aliada fundamental.

O Dicionário de Língua Portuguesa Houaiss conceitua projeto como: “Plano, descrição escrita e detalhada de tarefa a ser feita, esboço ou desenho de trabalho ou construção a se realizar”.

O *Project Management Institute (PMI)* define projeto em seu guia, o PMBOK, como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Vargas (2002) comenta que um projeto é uma ação específica, ou seja, ele será desenvolvido para um objetivo pré-determinado, assim ele difere das atividades rotineiras e continuas da empresa. O projeto tem foco na criação de um produto ou serviço e tem um inicio e um fim com uma sequência lógica dos fatos, não é uma atividade repetitiva e envolve pessoas escolhidas para participar da ação, visando qualidade, redução de custos e otimização de recursos.

Maximiano (2006) comenta que um projeto deve conter algumas características básicas como: estar restrito a um orçamento pré-definido e gerar dúvidas em relação aos objetivos sendo fundamental a presença de um gerente para administrar o caminho necessário para que o projeto alcance o resultado almejado.

O projeto é o delineamento das ações para o atingimento dos objetivos da organização, ou seja, é através do projeto que a empresa vai traçar a sequência da das atividades, os recursos necessários e o período de execução para alcançar a sua meta.

A gestão de projetos é um tema que vem sendo muito difundido no meio empresarial estando presente em discussões em varias áreas do conhecimento. Com vasta utilização no meio organizacional a gestão e projetos tem se desenvolvido e enriquecido com o passar do tempo, conseguindo proporcionar a solução de problemas complexos através de estratégias dinâmicas e condizentes com as características da instituição e a realidade do mercado.

Gestor de Projetos

O gestor de projetos é o responsável por coordenar as atividades de um projeto. É ele que vai definir e acompanhar as ações, assim como delegar tarefas e controlar os recursos. É uma atividade de extrema responsabilidade, e requer do profissional que exerce essa função comprometimento e foco para que o empreendimento alcance seu objetivo, atendendo assim as expectativas da organização.

Uma das maiores instituições de gestão de projetos, o *Project Management Institute* (PMI), define o papel do gestor de projetos como uma pessoa que, além conduzir os projetos da organização para atingir os objetivos planejados, ele é o elo entre a estratégia da empresa e a equipe do projeto, exigindo conhecimentos de ferramentas e técnicas de boas práticas de gestão de projetos e também habilidades interpessoais como liderança, boa comunicação e negociação.

> Quando um pesquisador fala com um pesquisador, o entendimento é de 100 por cento. Quando um pesquisador conversa com a produção, o entendimento é de 50 por cento. Quando o pesquisador fala com o pessoal de vendas, o entendimento é zero. O gerente de projetos, no entanto, tem que se entender com todos eles (KERZNER, 2004, p. 469).

Quando um projeto é bem sucedido e consegue alcançar os objetivos propostos na sua criação, normalmente o gestor é considerado o grande responsável por este desfecho e merecedor dos louros da conquista (SATO, *et al.,* 2005).

O gestor de projeto é o profissional responsável por transformar o desejo da organização em produtos e serviços com resultados concretos e satisfatórios à empresa. Ele não precisa necessariamente ocupar um cargo de gerência na instituição, basta que naquele projeto em especifico seja o responsável por coordenar as atividades e responder pelos resultados a alta gestão da empresa.

Tipos de organização

Outro ponto importante sobre o perfil do gerente de projetos é o tipo de organização em que ele está inserido. No quadro abaixo é possível verificar as características do projeto e o tipo de organização e qual é o papel do gestor.

Quadro 1: Tipos de Organização x Características do Projeto

Tipo de Organização					
Características do projeto	**Funcional**	**Matricial Fraca**	**Matricial Balanceada**	**Matricial Forte**	**Projeto**
Autoridade	Pequena ou nenhuma	Limitado	Pouco moderado	Muito moderado	Quase total
% pessoal *full time* no projeto	Virtualmente nenhum	0 – 25%	15 – 60%	50 – 95%	85 – 100%

Papel do gerente do projeto	*Part-time*	*Part-time*	*Full-time*	*Full-time*	*Full-time*
Títulos comuns	Coordenador /líder do projeto	Coordenador /líder do projeto	Gerente de projeto/Oficial de projeto	Gerente de projeto/Gerente de programa	Gerente de projeto/Gerente de programa
***Staff* administrativo**	*Part-time*	*Part-time*	*Part-time*	*Full-time*	*Full-time*

Fonte: Adaptado de Vargas (2002).

Percebe-se no quadro 1 que na estrutura funcional o gestor de projetos tem pouca ou nenhuma autonomia. Patah (2002) comenta que esse tipo de estrutura tem como característica marcante a hierarquia. O projeto é desenvolvido por uma equipe especializada dentro de um setor técnico da organização. O gerente de projetos normalmente é subordinado ao gerente funcional do departamento ou o próprio gerente funcional pode exercer o papel de gerente de projetos.

Já no caso da estrutura matricial fraca a hierarquização também está presente, mas conta com o um coordenador de projetos do departamento, subordinado ao gerente funcional.

Vargas (2002) comenta que nas organizações com estrutura matricial balanceada há uma interação entre a hierarquia funcional e os projetos. O gestor de projetos ainda se reporta ao gerente funcional da área.

O autor ainda comenta que no caso de estrutura matricial forte os projetos estão presentes na organização de maneira mais expressiva, mas ainda com alguns traços da estrutura de forma funcional. O gestor nessas organizações tem certa autonomia e coordena uma equipe e ambos se dedicam em tempo integral ao projeto, que passam a ser essenciais para a empresa (VARGAS, 2002).

Finalmente nas estruturas por projetos a característica fundamental é a presença total dos projetos na organização, que englobam a estrutura funcional. Nela o gestor é único que tem autoridade e responsabilidade para conduzir a equipe e o projeto. Também é constituída uma equipe administrativa para oferecer apoio aos projetos (KERZNER, 2004).

Competências do gestor de projetos

Para que um projeto obtenha sucesso alguns fatores são essenciais. Além da definição dos objetivos e da execução correta de todas as etapas do planejamento, está um dos principais e mais críticos aspectos: a competência do gestor para conduzir o projeto.

Competência vem do latim *competentia,* e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar a resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (FERREIRA, 1995, p.353).

Competência nada mais é do que desenvolver as tarefas se utilizando de todas as habilidades do individuo. Ele aplica em conjunto todas as suas capacidades em potencial na busca da realização da atividade com o objetivo de cumpri-la da maneira mais eficaz possível.

Perrenoud (2000) conceitua competência como sendo a reunião de diversos recursos como saberes, valores, atitudes, inteligência, raciocínio e informações no desenvolvimento de um processo ou atividade para o atingimento de uma meta ou objetivo especifico individual ou organizacional.

De acordo com Rabaglio (2001) as competências podem ser classificadas como técnicas, que se referem a habilidades adquiridas e podem levar tempo para se desenvolver, pois necessita de aprendizado contínuo, e comportamentais, que são intrínsecas a personalidade da pessoa.

Vieira (2002) afirma que a competência se baseia em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitudes e envolve questões necessárias para o desenvolvimento de tarefas. Aqui não somente as questões técnicas são consideradas, mas também as cognições imprescindíveis para a realização das atividades.

No quadro a seguir observamos as três dimensões da competência, segundo Rabaglio (2001).

Quadro 2: Dimensões da Competência e seus significados

C	**H**	**A**
CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações	Experiência e prática do saber	Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001).

É importante que o Gerente de Projetos se desenvolva nas três dimensões de forma equilibrada, pois a falta de uma delas poderá prejudicar seu desempenho na condução da equipe e do projeto como um todo.

Um gestor de projeto pode ser considerado competente quando consegue combinar a prática com o conceito estrutural para a realização de uma atividade. Esse comportamento gerencial traz a perfeita interação entre o conhecimento (C), habilidade (H) e atitude (A) (CLELAND; IRELAND, 2001).

Um exemplo da influencia da competência sobre o andamento de um projeto foi o caso da implementação de um projeto de integração da plataforma de negociação da BM&FBovespa com a bolsa de Chicago. Nesse caso o Gestor do Projeto aplicou a habilidade da comunicação. O então gerente de projetos, programas e portfólio do Citibank Alex Julian, criou um jornalzinho impresso onde todas as etapas e informações pertinentes a implementação eram publicadas, assim todas as pessoas

envolvidas tiveram acesso ao andamento do projeto e puderam contribuir para o sucesso (BATTIBUGLI, 2013).

Russo, Ruiz e Cunha (2005) citam como exemplo de resultado satisfatório em projeto devido à competência do gestor o caso da empresa Atlas Schindler AS, resultante da compra da Atlas Nacional pela Schindler suíça (lado alemão), foi um inicio conturbado principalmente na área de P&D, os gestores suíços (lado alemão) eram muito detalhistas na fase de planejamento e não tinham muito jogo de cintura, enquanto que os gerentes de projeto brasileiros já focavam seus esforços na fase de execução e agiam de forma a se adaptar com as situações. Nesse caso os comportamentos e atitudes dos gestores poderiam ter influenciado negativamente o inicio dos projetos, mas com a interação entre eles, através da habilidade de negociação, o empreendimento alcançou o sucesso almejado.

Battibugli (2003) comenta que a habilidade da inteligência emocional também é essencial para o alcance do sucesso nos projetos, como exemplo cita o caso do o brasileiro Ricardo Vargas que ocupava o cargo de diretor do Grupo de Práticas de Gestão de Projetos Sustentáveis do Escritório de Serviços de Projetos das Nações Unidas, ele precisava saber lidar com a pressão constantemente, pois comandava uma equipe de 300 gerentes de projetos e um orçamento de 1 bilhão de dólares, ele era responsável por iniciativas que íam desde construir uma estrada no Afeganistão até erguer uma escola na África. Na época ele citou que “a pressão é 24 horas por dia. Ninguém liga para dizer que está tudo bem”.

No quadro seguinte estão demonstradas mais detalhadamente essas competências

Quadro 3: Atitudes, Conhecimentos e Habilidades de um Gestor de Projetos

Dimensões	**Competências + Paradigmas interdisciplinares**	**Descrição com visão interdisciplinar**
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
Conhecimentos	Conhecimento político e cultural	Conhecimento da cultura da equipe, do cliente envolvido, 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	Alem de possuir conhecimento das técnicas de planejamento e noção 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	E 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 idéias e necessidades, o que importa é o bem comum, gerir 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.

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

É preciso enfatizar que para manter suas competências e habilidades um gestor de projetos deve constantemente atualizar seus conhecimentos, seja ele sobre tecnologias, processos ou técnicas de liderança e persuasão, pois a competência em uma determinada atividade não garante excelência sempre. Além disso, é importante manter um registro de lições aprendidas de projetos passados de forma a evitar erros cometidos e repetir os casos de sucesso.

Quando um indivíduo consegue transformar na prática suas vontades, aptidões, habilidades e interesses em resultados reais, através de seus conhecimentos e experiências, pode se dizer que ele desempenhou o processo de forma competente.

Assim percebe-se que a competência é a junção de conhecimentos, como formação, treinamento ou experiência, com comportamentos.

Conclusão

A pesquisa realizada no presente estudo demonstrou as principais habilidades e competências necessárias ao gestor de projeto e sua importância para que os projetos alcancem seus objetivos. Dentre as mais relevantes estão o conhecimento teórico, habilidade prática e a capacidade de influenciar pessoas.

Embora as técnicas de gestão tenha um papel importante na formação do Gerente de Projetos, como a habilidade para conduzir uma reunião ou a obtenção de um certificado técnico de proficiência em Projetos, como *o Project Management*

Professional Certification (PMP) do PMI, destaco a liderança como uma das principais virtudes de um gerente de projetos, pois ela é capaz de motivar e inspirar não somente a equipe, mas também as demais partes interessadas do projeto para que o resultado, produto ou serviço possa ser entregue com qualidade.

Referências

ATTARZADEH, I.; OW, S. H. **Projeto Práticas de gestão:** os critérios para o sucesso ou fracasso. Comunicações da IBIMA, v.1, p. 234-241, 2008.

BATTIBUGLI, A. **Todo mundo quer contratar gerentes de projeto.** Exame.com. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/178/noticias/todos-querem-esse-gestor>. Acesso em 09 mar. 2015.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **A Cultura do Projeto.** In: _____.Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2002.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.; FORCELLINI, F. A. **A Importância Das Competências Interdisciplinares Para Os Gerentes De Projetos:** Um Estudo Empregando a Revisão Sistemática. In: 3º. Seminário de Pesquisa Interdisciplinar, 2011, Florianópolis. Anais. Florianópolis: 2011. – Disponível em: <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/05/gestor-gerente-lider-chefe-de-projetos/#sthash.HkMLT84V.dpuf>. Acesso em 29 jan. 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos:** as Melhores Práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=kyEK8Voe3OIC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>. Acesso em: 20 de jan. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

PATAH, L. **Estrutura de gerenciamento de projetos em empresas. In:** V Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI 2002. São Paulo: 2002.

PERRENOUD, P. **Novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2000.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências.** 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

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

SATO, C. Y.; DERGINT, D. A.; HATAKEYAMA, K. **O Papel Evolutivo do Gerente de Projetos.** In: XI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC 2005. 2005, Salvador. XI SEMINÁRIO LATINOIBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA - ALTEC 2005. Salvador, 2005 Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/Ebook%202006_artigo%2061.pdf>. Acesso em: 20 de jan. 2015.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VIEIRA, F. P. **Gestão, baseada nas competências, na ótica dos gestores, funcionários e clientes, na empresa de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia – Emater: RO.** 2002, 115 p. Dissertação (Mestrado) Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.