

Competências do gerente de projetos: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil

Prof. Dr. Leandro Patah
Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos
Universidade Nove de Julho

Prof. Jose Domingues de Oliveira Junior
Aluno de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos
Universidade Nove de Julho

Competências do gerente de projetos: um estudo de caso em uma instituição bancária no Brasil

Sumário

Este trabalho teve o objetivo de analisar e identificar, quais as competências mais relevantes para a gestão de projetos. Para tanto foi realizada uma pesquisa de levantamento quantitativo com gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária de origem internacional.

A partir do levantamento bibliográfico, foram relacionadas as competências organizacionais e individuais atribuídas ao gerente de projeto. Este quadro teórico deu origem ao instrumento de coleta de dados.

Espera-se que este estudo possa contribuir na identificação das competências a serem exploradas nas organizações ou na melhoria dos modelos de gestão dessa carreira e na utilização pelas empresas das informações aqui contidas para melhorar o treinamento dos gerentes de projeto.

Para os profissionais, este trabalho poderá auxiliar na construção ou amadurecimento da carreira dos já estabelecidos, bem como indicar aos estudantes as competências a serem desenvolvidas para um ingresso efetivo no mercado de trabalho.

Abstract

The objective of this work was to analyze and identify the most relevant competencies for the management of projects. Therefore a quantitative survey research was conducted with information technology project managers that work in a bank of international origin.

From the literature, were related individual and organizational competencies assigned to the project manager. This theoretical framework was the basis for the instrument to collect data.

It is hoped that this study will contribute in identifying the skills to be exploited in organizations or improving management models and will be used to improve the training of project managers.

The result of this study may assist in building or maturing the career of established professionals, as well as indicate to students the skills to be developed for an effective entry into the labor market.

1 Introdução e objetivos

A necessidade de análise mais aprofundada sobre as questões que envolvem as competências do gerente de projeto veio de vários interesses da área, tais como o desenvolvimento das competências de uma forma estruturada para o amadurecimento da gestão de projeto como fator estratégico para as empresas (RABECHINI; PESSOA, 2005); a posição nos dias de hoje da gestão de pessoas por competências (MUNCK, L. et al., 2011) e como os atuais modelos de gestão de pessoas podem influenciar o desenvolvimento profissional.

O estudo das competências do gerente de projeto surgiu dentro de uma perspectiva da visão baseada em recursos (BARNEY; WRIGHT, 1998). Através dela, parte-se da premissa de que recursos escassos para as organizações seriam essenciais para o desenvolvimento de sua estratégia. A competência do gerente de projeto seria um destes recursos raros e essenciais. Este trabalho utiliza esta perspectiva de Barney e Wright (1998).

Normalmente, a teoria sobre competências da gestão de projeto trata este problema em dois níveis: a competência da organização para gerir projeto (RABECHINI; PESSOA, 2005) e a competência do gerente de projeto para a gestão (REICH et al., 2003; THOMAS; GHOLSTON, 2004). É neste último que este trabalho mantém seu foco.

O desenvolvimento das competências pessoais do gerente de projeto tem sido visto como essencial para a gestão (ANANTATMULA, 2010). Por isso, pesquisadores da área vêm desenvolvendo grande número de esforços para identificar e relacionar quais seriam as competências necessárias ao gestor de projeto, na expectativa de que tais competências sejam desenvolvidas pelos gestores e adotadas pelas entidades de formação destes profissionais.

Este trabalho propõe um estudo com o objetivo de analisar e identificar as competências necessárias para a gestão de projetos levantadas na literatura e presentes na prática em uma organização operando no Brasil.

Para tanto foi realizado um estudo de caso nesta instituição e na sequência uma pesquisa de levantamento quantitativo com gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária de origem internacional.

A partir do levantamento bibliográfico, foram relacionadas as competências organizacionais e individuais atribuídas ao gerente de projeto. Este quadro teórico deu origem ao instrumento de coleta de dados. Espera-se que este estudo traga as seguintes contribuições para as empresas: contribuir na identificação das competências a serem exploradas nas organizações ou na melhoria dos modelos de gestão dessa carreira e utilização pelas empresas das informações aqui contidas para melhorar o treinamento dos gerentes de projeto.

Partindo-se de um vasto referencial teórico disponível na literatura, procurou-se base nos melhores autores internacionais e nacionais, e desta forma foram identificadas as competências relacionadas no trabalho. Entretanto este quadro possui algumas limitações, pois a identificação das competências é de fato mais ampla do que foi refletido neste estudo, inclusive com uma gama maior de autores, porém pode-se considerá-lo com referência para este trabalho e um ponto focal para melhorias posteriores.

Gerentes de projeto de tecnologia da informação normalmente são oriundos das áreas de tecnologia, administração, engenharia, matemática e economia, e em quase todos os casos

esses profissionais já atuaram como desenvolvedores ou analistas de sistemas – migrando de ocupações mais técnicas para um perfil um pouco mais gerencial. Especificamente para o banco pesquisado notou-se que é uma empresa que tem forte preocupação com a manutenção do seu quadro de funcionários, procurando evitar o *turnover* e alinhado com a manutenção do quadro de funcionários através do fortalecimento das competências com: políticas de desenvolvimento do desempenho, definições semestrais de objetivos setoriais e pessoais, programas de incentivo e participação nos processos administrativos.

O resultado deste trabalho poderá auxiliar na construção ou amadurecimento da carreira dos profissionais já estabelecidos, bem como indicar aos estudantes as competências a serem desenvolvidas para um ingresso efetivo no mercado de trabalho.

2 Referencial teórico

2.1 O Conceito de Competência

O conceito de competência, como agregador de valor econômico às organizações ou valor social ao indivíduo, passa não somente pelo nível do indivíduo, mas também das organizações (como a *core competence*, que é uma competência ou um conjunto de competências que a empresa entende como sendo essencial para o seu funcionamento e/ou para sua competitividade no mercado); e mesmo dos países (sistemas educacionais e formação de competências), seja pela literatura americana ou europeia (FLEURY, 2001).

Uma síntese das competências essenciais (*core competences*) em conjunto com uma comparação com os conceitos de competências distintas e vantagens competitivas foi realizada por Mooney (MOONEY, 2007), e retrata um pouco da evolução do tema até então, comentando desde os primórdios das primeiras pesquisas sobre competências essenciais com Ansoff (1965) e Andrews (1971), passando por Prahalad e Hamel (1990). Nesta revisão Mooney (2007) encontrou dois atributos básicos para as competências essenciais: as competências devem estar enraizadas nas empresas, mais do que apenas reter recursos humanos que possuem essas competências, e também devem ajudar as empresas a alcançar seus objetivos.

O objetivo de Mooney (2007) foi fornecer exemplos e esclarecimentos sobre os conceitos para evitar falhas de comunicação ou ambiguidade em pesquisas futuras. Fleury (2001) também fornece subsídios valiosos para explicar os diversos conceitos de competências no contexto organizacional.

Conforme Fleury e Fleury (2004), as competências passaram por um processo de diferenciação das aptidões a partir dos textos de McLelland (1973), a percepção do conceito de “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes” com Boyatziz (1982) e principalmente com a caracterização de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1980), diferenciada das competências organizacionais. Fleury também pondera que as competências individuais são adaptadas às organizações, e que as competências essenciais e organizacionais são formadas pela multiplicidade dessas competências individuais. Entretanto, o caminho das competências individuais ainda serve mais à agregação de valor para as organizações do que aos indivíduos (FLEURY, 2004).

Competências organizacionais, essenciais, e individuais são temas recorrentes nas pesquisas acadêmicas e mesmo como alavanca na melhoria da produtividade e vantagem competitiva das empresas.

O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional – essenciais, organizacionais e individuais – e não há concordância nem quanto à denominação ou quanto aos conteúdos de cada nível por partes dos estudiosos do tema. Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham (MEDEIROS, 2007).

Pesquisa de Albuquerque e Oliveira (2010) sobre sistema de Gestão por Competências mostra que os sistemas tradicionais já não atendem às organizações, e que o modelo de gestão por cargos pode ser substituído pela avaliação das competências individuais.

Apesar de ser extremamente bem aceita, esta avaliação pelas competências individuais ainda é considerada de difícil implantação dado a novidade do conceito e a própria diferença entre entender o sistema e efetivamente implementá-lo.

Enquanto o modelo de gestão por competências tem vantagens como deixar coerentes e melhorar as questões estratégicas de Recursos Humanos (RH) e do Negócio com:

- Motivação,
- Estruturação,
- Adaptabilidade,
- Estímulo do desenvolvimento de novas características associadas ao negócio,
- Flexibilização,
- Comprometimento,
- Facilitação de recompensar os funcionários de forma adequada e,
- Autogerenciamento.

O sistema convencional de gestão de pessoas baseada nos cargos possui diversas deficiências tais como: baixa flexibilidade, recompensas que não possibilitam melhoria da contribuição do funcionário, informações conflitantes sobre as funções, centralização no RH da empresa, desalinhamento com as estratégias empresariais, limitação da atuação pessoal, metodologia não atualizada, ênfase nas promoções verticais (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010).

Independente do modelo de gestão adotado nota-se que a questão do conhecimento das competências é um tema atual e de interesse, em especial para o grupo de gerentes de projeto objeto deste estudo.

Em um estudo exploratório sobre o conhecimento do gerente sobre a gestão de competências (CASSANDRE et al., 2008), observou-se a disposição de que a gestão por competências seja utilizada apenas visando resultados em um período curto de tempo, apesar da importância tanto no nível organizacional quanto individual.

O papel da gestão de pessoas evidencia-se importante, pois está relacionado diretamente aos três níveis de competência, à medida que deve estimular as pessoas a desenvolver competências individuais, auxiliar nos levantamentos das competências organizacionais existentes e necessárias, assim como desenvolver competências essenciais para a implementação e posterior sucesso da estratégia.

O gerente de projeto que esteja alinhado com a gestão de competências pode eventualmente estar mais apto a desenvolver suas competências individuais e organizacionais.

A competência organizacional foi revisitada (FLEURY, 2009) para ilustrar a comparação entre dois casos em que empresas viam possibilidades de desenvolver novas competências

ao mesmo tempo em que mantém seus valores essenciais. As competências organizacionais são o resultado de coordenação da empresa, que dispõem de seus recursos, planejando responder às estratégias estabelecidas pela organização. A primeira empresa estudada foi a Embraco, empresa de Joinville, Santa Catarina, com marcante influência da cultura germânica com valores declarados como: comprometimento, excelência, inovação, integridade e respeito. A organização queria reavaliar os valores de homogeneidade que possuía, e esperava identificar o que deveria mudar e o que deveria manter.

O outro estudo de caso baseou-se na empresa Votorantim Cimentos, cujo principal objetivo era ajustar o programa de introdução de novas competências que foi impactado pelas diferenças entre as culturas de uma empresa brasileira como a Votorantim que tem o perfil mais autoritário, menos individualista, gerencia paternalista e bastante hierarquizada em contraparte com sua empresa Canadense Saint Marys que tem o perfil mais igualitário, individualista e com maior preocupação com a qualidade de vida. Concluíram que a cultura influencia o desenvolvimento de novas competências em detrimento de outras, mas destacam a necessidade de novos estudos entre esta relação.

Mesmo que o objetivo principal de Fleury (2009) tenha sido avaliar as competências organizacionais nos casos acima, também são abordadas diversas competências relacionadas às competências individuais, Estas constatações de Fleury (2009) são importantes, pois confirmam o valor das competências, especialmente nos níveis gerenciais.

Para Bitencourt (2002) a importância das competências para os cargos de gerência é flagrante, pois está relacionada com as competências essenciais na visão empresarial, ou seja, a partir das competências essenciais chegam-se as competências gerenciais (ou específicas). Bitencourt (2002) também observou que, no caso de empresas australianas, o autodesenvolvimento parte da empresa e não dos funcionários. Apesar do trabalho de Bitencourt ser baseado em empresas fora do escopo desta dissertação, a autora também aborda sobre o desenvolvimento das competências no cenário gerencial (BITENCOURT, 2002).

2.2 Competências em Gestão de Projetos

No contexto geral da gestão de projeto, Drejer (2001) procura apresentar uma forma de pesquisar o desenvolvimento de competência baseada em quatro elementos e suas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

Com base em seus próprios estudos de 1998 e 1999, além de outros autores como Leonard-Barton (1995), Drejer e Riis (1998, 1999) definiram competência como um sistema de tecnologia, seres humanos, elementos organizacionais (formal) e culturais (informal) e as interações desses elementos. O autor propõe desenvolver competências em degraus como parte prática de gerenciamento, mas supondo algumas premissas, estudos e testes de modelos (DREJER, 2001).

Uma forma mais técnica de se conhecer esses elementos organizacionais e culturais comentados por Drejer (2001) é através do Project Manager Competency Development Framework – PMCDF (PMI, 2007).

O Project Management Institute (PMI) é uma organização que promove a profissão de gerenciamento de projeto por meio de padrões e certificações mundialmente reconhecidos

e conta com mais de 370.000 profissionais certificados em todo o mundo, abrangendo mais de 180 países.

O PMI publica o Project Management Body of Knowledge (PMBoK) que é um conjunto, ou guia, das melhores práticas que podem ser aplicadas pelos gerentes de projetos (PMI, 2008).

Além do PMBoK (2008) o PMI também é responsável por uma série de Standards entre eles o PMCDF (PMI, 2007), o qual é referência para os gerentes de projeto conhecerem e desenvolverem suas competências. Ele foi elaborado para propiciar às organizações e aos gerentes de projeto um guia para o planejamento e melhoria das competências ligadas à profissão do gerente.

Segundo o PMCDF são três categorias principais de competências de gerentes de projeto: competências pessoais, competências de conhecimento e competências de desempenho. Entretanto o PMCDF aborda em seu texto as competências de desempenho e pessoais.

O PMCDF enumera cinco grandes competências no âmbito do desempenho, que estão totalmente relacionadas aos cinco grupos de processos descritos no PMBoK (PMI, 2008)

De uma forma condensada, são estas as competências de desempenho:

- Saber iniciar,
- Planejar,
- Executar,
- Monitorar,
- Controlar e,
- Encerrar os projetos.

Quanto às competências pessoais, o PMCDF indica algumas formas de desenvolvê-las:

- Comunicação,
- Liderança,
- Gerenciamento,
- Habilidades cognitivas,
- Eficiência e,
- Profissionalismo.

Considerando-se as bases teóricas estudadas para a elaboração deste trabalho, apresenta-se no Quadro 1 um resumo teórico que pretende demonstrar que as principais competências estudadas podem ser agrupadas por categorias para um melhor mapeamento nas questões de pesquisa e discussão nas análises posteriores.

Quadro 1 – Competências em Gestão de Projetos

	CATEGORIA	Hauschildt et al (2000)	Heidje e Heijden (2006)	Cheng, Dainty e Moore (2005)	Ahadzie et al. (2009)	Skulmoski et al. (2010)	Gillard e Price (2005)	Clarke (2010)	Yasin et al (2009)	Russo e Sbragia (2007)	Turner et al. (2009)
COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO	Busca de informações necessárias ao desenvolvimento do projeto			X		X					
	Conhecimento da estratégia da empresa	X				X			X	X	
	Conhecimento do mercado em que a empresa atua									X	
	Foco nas necessidades do cliente			X						X	
	Orientação para resultados		X	X		X	X		X	X	
	Saber gerenciar mudanças					X			X		
	Saber trabalhar com as políticas organizacionais					X			X	X	
	Tratar o projeto como se fosse seu próprio negócio										X
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	Carisma					X				X	
	Confiante, realista					X	X		X	X	X
	Criatividade	X				X				X	X
	Ética					X			X		X
	Experiência	X	X		X						
	Flexibilidade		X	X		X				X	X
	Impacto e influência									X	X
	Iniciativa			X		X	X		X	X	
	Respeitoso e pontual					X					
	Senso de humor					X					
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	Ajudou a criar um ambiente de confiança e respeito pelas diferenças individuais							X	X		
	Auto controle e gerenciamento do estresse							X		X	
	Comunicar-se bem com sua equipe					X		X	X	X	X
	Desenvolvimento e mentoria dos membros de sua equipe					X	X	X		X	
	Espírito de cooperação com os membros da equipe	X		X		X	X	X	X	X	X
	Gerenciar situações ambíguas satisfatoriamente apoiando as metas do projeto							X	X		

	Habilidade em delegar	x		x		x	x		x		
	Habilidade na resolução de conflitos e disputas					x		x	x	x	
	Habilidades de negociação e facilitação					x		x	x	x	
	Manter boas relações de trabalho com outras pessoas envolvidas no projeto			x	x			x		x	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos			x	x	x			x	x	
	Conhecimento teórico sobre gestão de projetos					x	x		x	x	
	Conhecimentos em economia e finanças								x	x	
	Experiência prática em projetos				x	x			x	x	
	Gerenciamento do escopo								x	x	
	Gestão da integração das partes do projeto						x		x	x	
	Gestão da qualidade do projeto					x			x	x	
	Gestão de custos								x	x	
	Gestão de recursos escassos do projeto						x		x	x	x
	Gestão de riscos								x	x	
	Gestão do tempo								x	x	
	Habilidade de escrita e comunicação oficial do projeto						x	x		x	x
Inteligência, capacidade mental			x	x	x				x	x	x

Fonte: Elaborado pelos autores

3 Metodologia

Este estudo trata das competências do gerente de projeto de tecnologia da informação no segmento bancário, e como apresentado na introdução, tem o objetivo de analisar em uma empresa multinacional do setor bancário, quais são as principais competências de gestão de projetos de seus profissionais da área de tecnologia da informação.

Trata-se de um estudo de caso com estratégia de coleta múltipla – levantamento quantitativo com funcionários da empresa, seguido de análise documental.

O caso escolhido foi uma organização bancária de origem internacional e estabelecida no Brasil, com sua sede na cidade de São Paulo.

Utilizando de alguns preceitos específicos para estudo de caso (YIN, 2005), procurou-se a abordagem de alguns dos principais componentes em uma pesquisa:

- Foi traçada uma estratégia de pesquisa com base nas questões do estudo (‘como’), neste caso respondendo essas questões através de exame detalhado dos dados obtidos,
- Utilização das proposições para ligar as teorias relativas a competências às informações coletadas na amostra selecionada,

- A unidade de análise está bem delimitada; no estudo da das principais competências em um grupo de gerentes de projeto.

A utilização da teoria foi preponderante para garantir que este estudo pudesse estar baseado na confiabilidade em utilizar procedimentos testados ter construtos sólidos que se utilizaram de:

- Evidências de várias fontes,
- Modelos lógicos em sua fase de análise dos dados,
- Protocolos,
- Banco de dados.

No que se refere à coleta de dados, Yin (2005) cita que o pesquisador deve ter a capacidade de fazer boas perguntas e ser imparcial em relação a elas, entre outras habilidades requeridas.

Assim como demonstrado na introdução, as principais questões abordadas neste trabalho de dissertação passam pela palavra “como”, ou seja, se caracterizam por serem de cunho exploratório.

A coleta de dados se deu pelo método de *survey* com características de auto administração, ou seja, pela utilização de meios eletrônicos como internet e e-mail, além de terem sido utilizadas algumas abordagens de *surveys* pelo correio para aumentar a taxa de retorno, como: contato preliminar, personalização, tamanho do questionário e prazo para resposta (HAIR et al., 2005).

No universo da instituição bancária pesquisada e dentro do território brasileiro, especificamente no Estado de São Paulo, existe um total aproximado de 1500 profissionais que estão atualmente ligados a projeto de tecnologia da informação, entre cerca de 500 efetivos e 1000 profissionais terceirizados, seja por consultorias contratadas ou pela própria empresa do banco, independentemente do seu nível de conhecimento – júnior, pleno ou sênior.

Encontram-se cerca de 200 profissionais atuando como gerente de projeto dentro do banco, estimando-se em 35,50 % o número de pesquisados e 24,50 % o número de respondentes efetivos, totalizando 49 respostas.

Devido ao não cumprimento de requisitos básicos nas respostas, 1 elemento foi descartado, perfazendo o resultado final de 48 respostas consideradas válidas, com aproximadamente 24,00 % do total de gerentes de projeto do banco.

O levantamento com os funcionários do caso estudado trata da variável competência de gestão de projeto que o gerente de projeto acredita possuir.

Para analisar esta variável, foi utilizado o modelo de Fleury e Fleury (2004), que categoriza as competências em técnicas, do negócio e sociais. Os autores adicionaram uma quarta categoria de competências pessoais, devido à análise do quadro teórico feita em etapa anterior deste estudo.

4 Resultados e discussões

O Banco no qual esta pesquisa foi realizada é uma multinacional com capital superior a US\$ 1.9 bilhões e mais de 200.000 funcionários com mais de 4000 agências em todo o mundo. No Brasil, a história do banco remonta ao início do século, com altos

investimentos na infraestrutura do país ao longo dos anos. Tem como característica o atendimento a pessoas físicas, pequenas e médias empresas e grandes empresas, com um grande leque de serviços e produtos. Atualmente possui por volta de 100 agências e mais de 6.500 funcionários e 400.000 correntistas no Brasil. Devido às condições econômicas favoráveis no contexto mundial, o Brasil é considerado pela matriz do banco, como de importância estratégica para a organização na América Latina, pois é um dos poucos mercados da franquia em que a última crise mundial teve efeitos menores.

Os participantes da pesquisa são funcionários das áreas de tecnologia ou representantes de tecnologia para as áreas de negócio do banco. São essencialmente profissionais oriundos da área de tecnologia da informação ou administração de universidades de primeira linha ou profissionais com grande experiência e captados no mercado de trabalho.

Trata-se de uma amostra de profissionais que buscam uma carreira muito segura em termos de localidade e de alinhar com a demanda da família – tais como os filhos, carreira da esposa etc.

É interessante notar que pela literatura, a carreira do gerente de projeto é ligada normalmente a um perfil mais dinâmico e nem tanto que busque tranquilidade e estabilidade – características essas ligadas aos profissionais tradicionais.

Nota-se que as competências categorizadas como de cunho técnico prevalecem com maiores frequências sobre as competências sociais e do negócio. A importância inicialmente atribuída àquelas competências sociais e do negócio pode eventualmente no futuro fornecer às empresas e empregados um indicio de onde trabalhar a melhoria de suas aptidões, conhecimentos, habilidades ou o desenvolvimento de novas competências.

Tabela 1 – Competências dos Gerentes de Projetos

Competência	Frequência
Conhecer a estratégia da empresa	29,00%
Habilidade em delegar tarefas	41,67%
Saber gerenciar mudanças	43,75%
Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole	43,75%
Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto	43,75%
Ter iniciativa	45,83%
Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio	47,92%
Ter capacidade de influenciar pessoas	47,92%
Habilidade em resolver conflitos e disputas	47,92%
Dar foco às necessidades do cliente	54,17%
Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos	54,17%
Ter orientação para resultados	56,25%
Saber trabalhar com as políticas organizacionais	56,25%
Ter muita experiência em gestão de projetos	56,25%
Ser flexível para gerenciar mudanças	56,25%

Comunicar-se bem com a equipe	56,25%
Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto	56,25%
Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto	58,33%
Saber gerenciar bem o cronograma do projeto	60,42%
Ter espírito de cooperação e não de competição	62,50%
Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos	62,50%
Conhecer o mercado em que a empresa atua	64,58%
Saber gerenciar bem os riscos do projeto	68,75%
Saber gerenciar bem a qualidade do projeto	70,83%

Fonte: Elaborado pelos autores

Interessante verificar que as competências técnicas tem um alcance maior do que as outras, considerando-se que o público alvo da pesquisa é formado por pessoas ligadas à tecnologia da informação, o que de modo comum poderia conferir a este tipo de profissional uma característica inerentemente técnica.

De acordo com a análise dos dados da Tabela 1 acima e com relação à avaliação pessoal nas competências, pode-se concluir que 29,00% dos respondentes conhecem bem a estratégia da empresa; 64,58% conhecem bem o mercado em que a empresa atua; 54,17% julgam-se excelente no tocante a dar foco às necessidades do cliente; 56,25% têm boa orientação para resultados; 43,75% sabem gerenciar bem as mudanças; 56,25% sabem trabalhar bem com as políticas organizacionais; 47,92% tratam de maneira excelente os projetos da organização como se fossem o próprio negócio; 56,25% possuem boa experiência em gestão de projetos; 56,25% são bem flexíveis ao gerenciar mudanças; 45,83% dizem, em empate, ter boa ou excelente iniciativa; 47,92% têm boa capacidade de influenciar pessoas; 43,75% são bons gerenciadores do estresse por ter autocontrole; 56,25% comunicam-se bem com a equipe; 62,50% possuem excelente espírito de cooperação; 41,67% possuem boa habilidade em delegar tarefas; 47,92% têm boa habilidade em resolver conflitos e disputas; 54,17% mantêm excelentes relações de trabalho com os envolvidos nos projetos; 62,50% conhecem e aplicam bem os conceitos de gestão de projetos; 56,25% sabem gerenciar bem a integração das partes do projeto, 70,83% sabem gerenciar bem a qualidade do projeto; 43,75% sabem gerenciar bem os custos e orçamento do projeto; 58,33% sabem gerenciar bem os recursos escassos do projeto; 68,75% sabem gerenciar bem os riscos do projeto e 60,42% sabem gerenciar bem o cronograma do projeto.

A partir dos resultados mostrados na Tabela 1, pode-se dizer que, as principais competências mais valorizadas pelos respondentes, são:

- Dominar os conceitos de gestão de projetos, principalmente a gestão da qualidade e a gestão de riscos e a gestão de prazos do projeto,
- Conhecer o mercado em que a empresa atua e, principalmente, seus clientes e suas necessidades,

- Possuir espírito de colaboração e saber trabalhar em equipe, mantendo boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.

5 Conclusões

Relembrando que o objetivo principal desta pesquisa foi tentar identificar quais competências são consideradas as mais relevantes para os gerentes de projetos. A principal questão de pesquisa foi identificar as principais competências levantadas na literatura e presentes nos gerentes de projetos e, adicionalmente, se essas competências podem ser segmentadas.

Partindo-se de um vasto referencial teórico disponível na literatura, procurou-se base nos melhores autores internacionais e nacionais, e desta forma foram identificadas as competências relacionadas no Quadro 1. Entretanto este quadro possui algumas limitações, pois a identificação das competências é de fato mais ampla do que foi refletido neste estudo, inclusive com uma gama maior de autores, porém pode-se considerá-lo com referencia para este trabalho e um ponto focal para melhorias posteriores.

No contexto em que foi realizada esta pesquisa, com um grupo de gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária, encontrou-se uma proximidade e interesse entre os próprios respondentes e os temas apresentados. Praticamente a totalidade dos respondentes demonstrou interesse em participar da pesquisa e receber os resultados obtidos.

Em relação ao universo da pesquisa, deve se dizer que a escolha do banco foi por conveniência e que na realidade este universo é de fato mais amplo, contando com diversas instituições bancárias de porte superior àquela pesquisada, entretanto um fator importante é que o perfil dos profissionais é semelhante ao dessas mesmas instituições.

Gerentes de projeto de tecnologia da informação normalmente são oriundos das áreas de tecnologia, administração, engenharia, matemática e economia, e em quase todos os casos esses profissionais já atuaram como desenvolvedores ou analistas de sistemas – migrando de ocupações mais técnicas para um perfil um pouco mais gerencial. Especificamente para o banco pesquisado notou-se que é uma empresa que tem forte preocupação com a manutenção do seu quadro de funcionários, procurando evitar o *turnover* e alinhado com a manutenção do quadro de funcionários através do fortalecimento das competências com: políticas de desenvolvimento do desempenho, definições semestrais de objetivos setoriais e pessoais, programas de incentivo e participação nos processos administrativos.

Com base nas análises estatísticas, identifica-se claramente que os respondentes têm maior preocupação em dar foco às necessidades dos clientes, seja por sua própria visão, ou o que estes respondentes consideram como uma competência importante para a empresa. Um ponto a ser notado é que na visão dos respondentes para estas competências no topo da lista, o foco é direcionado para competências de negócio e sociais.

Referências

- AHADZIE, D. K.; PROVERBS, D. G.; OLOMOLAIYE, P. O.; ANKRAH, N. Towards developing competency based measures for project managers in mass house building projects in developing countries. *Construction Management and Economics*, v. 27, n. 1, p. 89–102, 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190802621028>>. Acesso em: 28/8/2011.
- ALBUQUERQUE, L. G. DE; OLIVEIRA, P. M. DE. Competências ou cargos : uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 08, n. 4, p. 13–25, 2010.
- ANANTATMULA, V. S. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 13–22, 2010.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Journal*, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 3, n. 1, p. 136–157, 2002.
- CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Management by competencies in small companies at the apl of caps of apucarana's pr city: its understanding and practices in confrontation with the theoretical perspectives. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, p. 15–38, 2008.
- CHENG, M.-I.; DAINTY, A. R. J.; MOORE, D. R. What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 1, p. 25–37, 2005. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x>>. .
- CLARKE, N. Emotional Intelligence and Its Leadership and Key Project Manager Competences. *Project Management Journal*, v. 41, n. 2, p. 5–20, 2010.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, v. 21, n. 3, p. 135–146, 2001. Elsevier. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497200000316>>. .
- FLEURY. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>..
- FLEURY. Alinhando estratégia e competências. *Rae*, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.
- FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. *BAR. Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en>. .
- GILLARD, S.; PRICE, J. The Competencies of Effective Project Managers : A Conceptual Analysis. *International Journal of Management*, v. 22, n. 1, p. 48–54, 2005.

- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman, 2005.
- HAUSCHILDT, J.; KEIM, G.; MEDCOF, J. W. Realistic criteria for project manager selection and development. *Project Management Management*, v. 31, n. 3, p. 23, 2000.
- HEIDJE; HEIJDEN. A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, v. 45, n. 3, p. 449–476, 2006.
- MEDEIROS, I. B. DE O. Gestão por competências: uma abordagem estratégica Adaptada à pequena empresa. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v. 4, n. 2, p. 49–66, 2007.
- MOONEY, A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, v. 83, n. 2, p. 110–115, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JOEB.83.2.110-115>>. .
- MUNCK, L.; GOMES, M.; MUNCK, M.; SOUZA, R. B. D. E. gestão de pessoas por competências : análise de repercussões dez anos pós - implantação. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 4–52, 2011.
- PMI. PMCDF - Project Manager Competency Development Framework - v2.pdf. 2nd ed. PMI, 2007.
- PMI. PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 4th ed. PMI, 2008.
- POOL, L. D.; SEWELL, P. The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, v. 49, n. 4, p. 277–289, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00400910710754435>>. Acesso em: 28/8/2011.
- RABECHINI, R.; PESSOA, M. S. D. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *revista da Produção*, v. 15, n. 1, p. 34–43, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .
- RUSSO, R. D. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 3, p. 581–593, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000300012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .
- SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T. Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 61–80, 2010.
- THOMAS, A.; GHOLSTON, S. Project Manager Skill Development: A Survey of Programs and Practitioners. *Engineering Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 10–16, 2004.
- TURNER, J. R.; MÜLLER, R.; DULEWICZ, V. Comparing the leadership styles of functional and project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2, n. 2, p. 198–216, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17538370910949266>>. Acesso em: 30/7/2011.

YASIN, M. M.; GOMES, C. F.; PHILLIP E. MILLER. Characteristics of Portuguese Public- Sector Project Managers : Toward Closing the Effectiveness Gap. *Project Management Journal*, v. 40, n. 3, p. 47–55, 2009.

YIN, R. K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 3rd ed. 2005.