

QUAIS COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETO O MERCADO VALORIZA?

UMA ANÁLISE DAS VAGAS DE EMPREGO

MSc. JOÃO WALTER SAUNDERS

Fundação Vanzolini, Senac SP e ESEG | Professor
Maplink | PMO
USP | Doutorando

DRA. MARLY MONTEIRO DE CARVALHO

Coautora do artigo
Livre docente da Escola Politécnica da USP

Palavras-chave: gerente de projeto,
gestão de projetos, competências.

Resumo: A fim de garantir o sucesso dos projetos, as organizações buscam selecionar os gerentes de projetos com as competências necessárias para gerenciar de forma eficiente e eficaz. O presente trabalho teve como objetivo investigar as competências individuais dos gerentes de projetos por meio de uma revisão sistemática de literatura e análise de oportunidades de emprego. Ao final foi feita uma análise da perspectiva da literatura, dos profissionais das organizações e das demandas das empresas. Por meio dos resultados da revisão de literatura foi possível identificar quatro categorias de competências: contextuais, gerenciais, técnicas e comportamentais. Pela análise das vagas de emprego conseguiu-se identificar os pontos em comum existentes nas descrições das vagas de emprego e, em conjunto com a revisão de literatura, foi possível apontar o perfil de gerente de projetos esperado pelas organizações brasileiras: profissional formado, com experiência em projetos, com *know-how* técnico do tipo de projeto, com conhecimento da língua inglesa, líder, com habilidade de se comunicar, desenvolver novos negócios, planejar o projeto e se relacionar com o cliente.



INTRODUÇÃO

Em geral, as organizações desenvolvem projetos para tentar alcançar objetivos definidos, utilizando-se de seus recursos (humanos, físicos ou materiais) para realizar o planejamento e a execução desses projetos. A fim de garantir o sucesso, as organizações buscam selecionar os gerentes de projetos com as competências necessárias para gerenciar de forma eficiente e eficaz. Num contexto organizacional, em que o setor de recursos humanos tem o papel de selecionar os melhores profissionais para os projetos como forma de garantir o seu sucesso, contratar o profissional com as competências adequadas é primordial.

Os projetos têm o propósito de apoiar as organizações para alcançarem mudanças estratégicas num mundo mutável. Dessa forma, eles são realizados como ferramenta para atingir os objetivos estratégicos das organizações e os gerentes de projetos são os responsáveis por sua liderança (MÜLLER; TURNER, 2010). Na visão do PMI (2013), o gerente de projetos é responsável pelo alcance dos objetivos do projeto.

Em seu estudo sobre os perfis dos gerentes de projetos, González, Casas e Coronado (2013) indicam que inúmeros são os estudos que apontam que as competências dos gerentes de projetos são vitais para o alcance do sucesso dos projetos. Nessa

mesma linha, Crawford (2005) informa que as competências de gestão de projetos têm um grande impacto no desempenho do projeto e como consequência desses, na organização.

Para Chipulu, Neoh e Williams (2013), diferentes organizações requerem diferentes características (competências) dos gerentes de projetos.

Uma vasta literatura da gestão de projetos é focada nas competências e habilidades técnicas dos gerentes de projetos, também chamadas de *hard-skills*, entretanto há uma mudança no foco dos estudos para o lado interpessoal dos gerentes, também chamado de *soft-skills* (CREASY E ANANTATMULA, 2013).

Alguns estudos indicam que a seleção dos gerentes de projetos é um grande desafio para as organizações. É também um fator crítico de sucesso dos projetos (AHSAN, HO E KHAN, 2013; SADEGHI ET AL., 2013).

Por fim, González, Casas e Coronado (2013) identificaram que existe um crescimento na necessidade das indústrias em identificar as principais competências que se relacionam diretamente com o sucesso do projeto, de maneira que o gerente de projetos possa adquirir ou apreender essas competências para poder cumprir o seu papel de forma adequada no projeto.

Com o intuito de identificar as competências e apontar as diretrizes para desenvolver as competências necessárias para se gerenciar projetos, diversas instituições de gerenciamento de projetos criaram guias com alguns exemplos: PMI (Project Management Institute), com o PMCD (Project Management Competency Development); IPMA (International Project Management Association), que criou a ICB (IPMA Competence Baseline); a APM (Association for Project Management) elaborou o ACF (APM Competence Framework) e o AIPM (Australian Institute for Project Management) com o PCSPM (Professional Competency Standards for Project Management) (AIPM, 2010; APM, 2008; IPMA, 2006; PMI, 2007).

Além desses guias tradicionais criados, outros autores como Geoghegan e Dulewicz (2008), Whitty e Maylor (2009); Rose et al (2007) apresentam em seus trabalhos listas de competências que os gerentes de projetos devem possuir para garantir o sucesso dos projetos. Com toda essa literatura, ainda existe uma dificuldade em selecionar gerentes de projetos adequadamente (KERZNER, 2013).

Segundo Chipulu; Neoh; Williams, (2013), há certo ceticismo quanto aos mesmos pela ausência de base empírica rigorosa na sua elaboração.

Dados a relevância e o alcance do tema de competências do gerente de projeto para o sucesso nos projetos e em decorrência o sucesso organizacional, a pesquisa buscou sanar a lacuna de identificação das competências não só na literatura como também nos anúncios das oportunidades de empregos. Dessa forma, neste trabalho buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: Quais são as competências esperadas dos gerentes de projetos?

MÉTODOS DE PESQUISA

Diante da natureza exploratória do objetivo de pesquisa utilizaram-se os seguintes métodos de pesquisa: Revisão Sistemática da Literatura – RSL, que tem a finalidade de identificar e sintetizar a literatura sobre um tema, por meio de procedimentos replicáveis e transparentes (LITTEL; CORCORAN; PILLAI, 2008); e o método de análise de conteúdo que se define como o conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 2010).

A primeira etapa da pesquisa foi composta por uma Revisão Sistemática da Literatura RSL, mesclando bibliometria e análise de conteúdo.

A segunda etapa da pesquisa foi uma análise de conteúdo dos websites que ofertam vagas de empregos para gerentes de projetos, em que foi possível identificar quais são as competências apontadas como necessárias para a candidatura do candidato à vaga de gerente de projeto.

Para a coleta de dados foram utilizados 5 websites que atuam no mercado de recrutamento e seleção de colaboradores: Catho, Infojobs, Hays, Page Personnel e Michael Page.



Na terceira etapa foi realizada uma análise crítica dos resultados, com base no confronto dos resultados das etapas anteriores, com o propósito de agrupar as principais competências esperadas dos gerentes de projetos. A **Figura 1** ilustra as macroetapas da pesquisa.

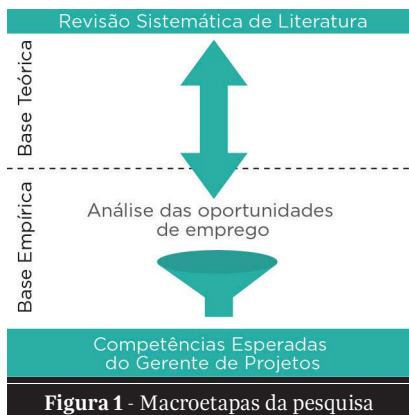


Figura 1 - Macroetapas da pesquisa

DESENVOLVIMENTO

Etapa 1 Competências na perspectiva da literatura

Para o contexto do trabalho ficou definido que o termo “competência” seria uma interseção dos

conceitos apontados pelo PMI, IPMA, APM e AIPM sendo definido como: conhecimento, atitude pessoal, habilidade e/ou experiência relevante que permita a realização de uma ou mais atividades num nível de desempenho esperado. Dessa forma, o conceito de competências-chave (core competences) seria: um grupo de competências que são tidas como essenciais para que uma pessoa seja aceita como competente para a gestão de projetos. As competências-chave são normalmente as fundamentais e/ou centrais para se trabalhar no gerenciamento de projetos (AIPM, 2010; APM, 2008; IPMA, 2006; PMI, 2007).

Ainda pela análise da literatura, com propósito de facilitar a análise das competências apontadas pelos guias, foram definidas 4 competências:

- **Competências Comportamentais:** relacionadas à capacidade interpessoal do gerente de projetos;
- **Competências Técnicas ou específicas:** relacionadas à atividade na qual o gerente de projeto está inserido como Tecnologia da Informação e/ou Engenharia Civil (cálculo estrutural);
- **Competências Gerenciais:** relacionadas às atividades fundamentais da gestão de projetos como elaboração de cronogramas, curva

S, Valor Agregado;

- **Competências Contextuais:** relacionadas ao contexto e aos negócios da empresa como conhecimento do mercado e/ou principais fornecedores do projeto.

A análise de conteúdo dos textos permitiu identificar, com o uso do Software NVIVO, quais as competências de maior incidência na literatura, por categoria, conforme ilustra o **Gráfico 1**.

Etapa 2 Competências na perspectiva do mercado de trabalho

Na segunda etapa foram identificadas e analisadas 543 vagas de emprego de um total de 449 anúncios, coletadas durante o período de 2 meses. Com a remoção de registros duplicados esse número foi reduzido para 487 vagas para 324 anúncios. A existência de uma diferença entre o número de vagas de emprego e a quantidade de anúncios foi ocasionada pela existência de um mesmo anúncio que pode concentrar mais de uma vaga.

LOCALIDADE

De acordo com a pesquisa realizada foi identificado que a maior concentração de vagas no Brasil está em São Paulo, seguido por Rio de Janeiro

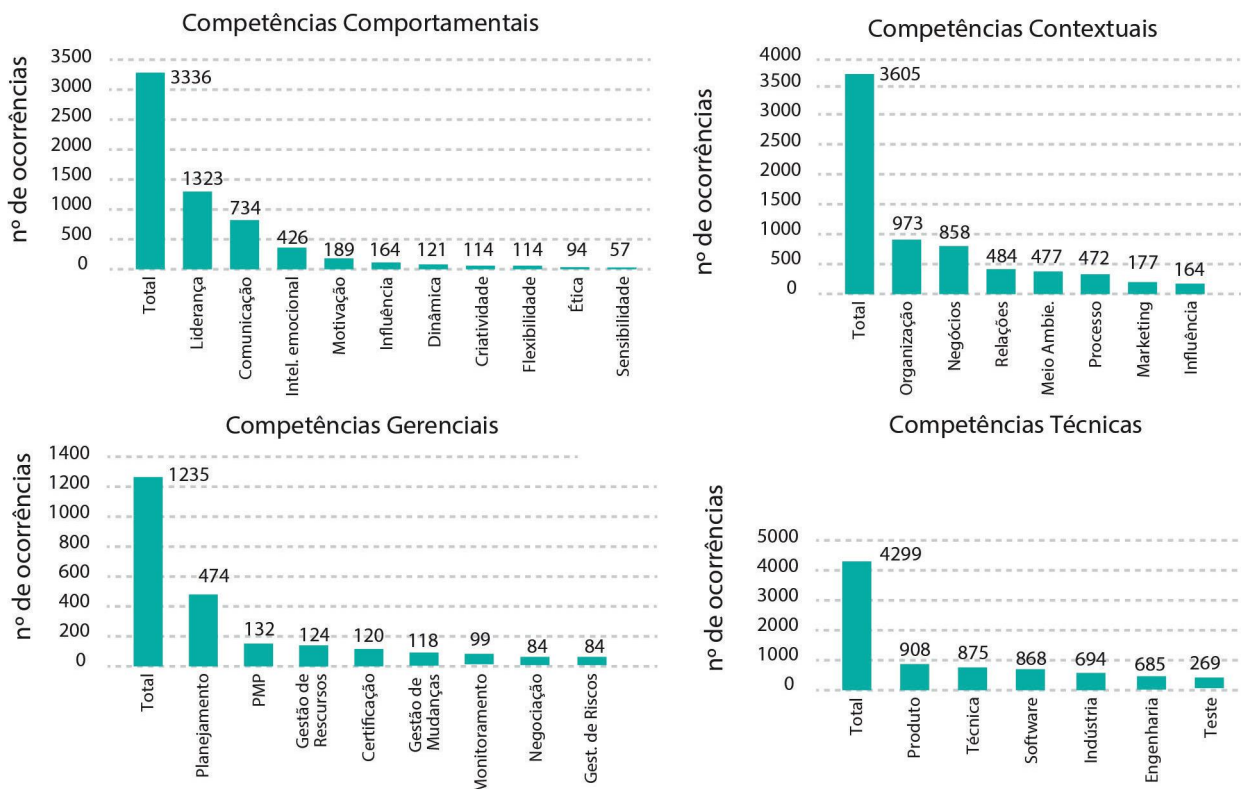


Gráfico 1 - Competências mais frequentes na análise da literatura

RJ e Curitiba PR. O **Gráfico 2** apresenta o número de vagas por cidade. O número de vagas apareceu maior que o número de anúncios, pois existiram anúncios que indicavam para mais de uma localidade. Para o **Gráfico 1** foram selecionadas somente as cidades que aparecem com 8 ou mais anúncios.

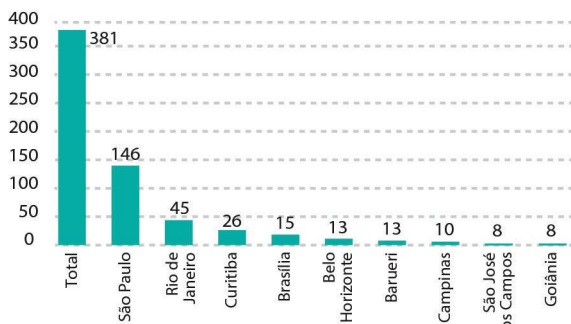


Gráfico 2 - Número de vagas por cidade

SETOR

Foi identificado que a maior concentração de vagas se encontra na área de Tecnologia da Informação - TI: o setor apresentou 58,3% dos anúncios (189 anúncios). O **Gráfico 3** representa o número de anúncios por área.

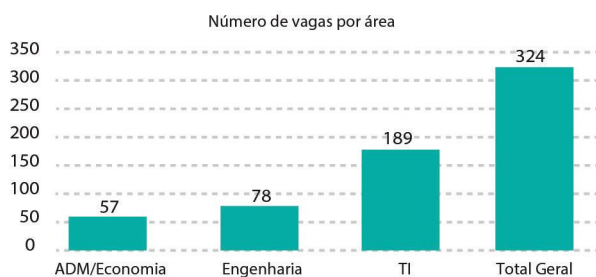


Gráfico 3 - Número de Vagas por área

REQUISITOS GERAIS

A **Tabela 1** a seguir apresenta os dados relacionados a conhecimento em software, certificações relacionadas à gestão de projetos e necessidade de disponibilidade para viagens.

ITEM	NÚMERO DE ANÚNCIOS	% DOS 324
Ensino Superior	253	78,1%
Certificação	96	29,6%
Pós-graduação	76	23,5%
Línguas	67	20,7%
Software de gestão de projetos	66	20,4%
Outros softwares	65	20,1%
Disponibilidade para viagens	18	5,6%

Tabela 1 - Requisitos relacionados às vagas

EXPERIÊNCIA

A **Tabela 2** a seguir apresenta o número de vagas que exigem experiência dos candidatos em gestão de projetos, assim como o somatório de vagas que exigem experiência de projetos complexos, múltiplos projetos ao mesmo tempo e projetos à distância. Foi identificado que mais da metade das vagas (64,2%) exige experiência em gestão de projetos.

ITEM	NÚMERO DE ANÚNCIOS	% DOS 324
Experiência em projetos	208	64,20%
Experiência em projetos a distância, múltiplos projetos ou projetos complexos	14	4,32%

Tabela 2 - Dados relacionados à experiência em gestão de projetos

A análise de conteúdo das vagas de emprego permitiu identificar, com o uso do Software NVIVO, quais as competências de maior incidência na literatura, por categoria, conforme ilustra o **Gráfico 4** (P. 50).

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

De acordo com a análise de conteúdo das vagas de emprego, as Competências Comportamentais que mais ocorreram foram Comunicação, Liderança e Flexibilidade. O número de ocorrências e exemplos de aparições nos anúncios é ilustrado pelos **Quadros 1 e 2**, respectivamente.

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	ITEM	Nº DE OCORRÊNCIAS
Relacionadas à capacidade interpessoal do gerente de projetos	Comunicação	77
	Liderança	46
	Flexibilidade	10

Quadro 1 - Competências comportamentais nos anúncios de emprego

TERMO	FORMA DE APARIÇÃO DO TERMO NOS ANÚNCIOS
Comunicação	Estabelecer fluxos de comunicação entre as diferentes áreas de trabalho
Liderança	Experiência em projetos de tecnologia da informação (gerencia/liderança)
Flexibilidade	Criatividade e Flexibilidade

Quadro 2 - Exemplos de citações das competências comportamentais nos anúncios

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As Competências Técnicas que mais ocorreram foram Engenharia, Técnicas relacionadas à área inerente e Softwares específicos como SAP e Auto Card. O número de ocorrências e os exemplos de aparições nos anúncios são ilustrados pelos **Quadros 3 e 4**, respectivamente.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E ESPECÍFICAS: relacionadas à atividade na qual o gerente de projeto está inserido		
	Engenharia	138
	Técnica	43
	Software	25

Quadro 3 - Competências técnicas nos anúncios de emprego

TERMO	FORMA DE APARIÇÃO DO TERMO NOS ANÚNCIOS
Engenharia	Necessário graduação completa em Engenharia Civil
Software	Conhecimento técnico de software de dimensionamento de embalagens
Técnica	Qualificação técnica inerente à área

Quadro 4 - Exemplos de citações das competências técnicas nos anúncios

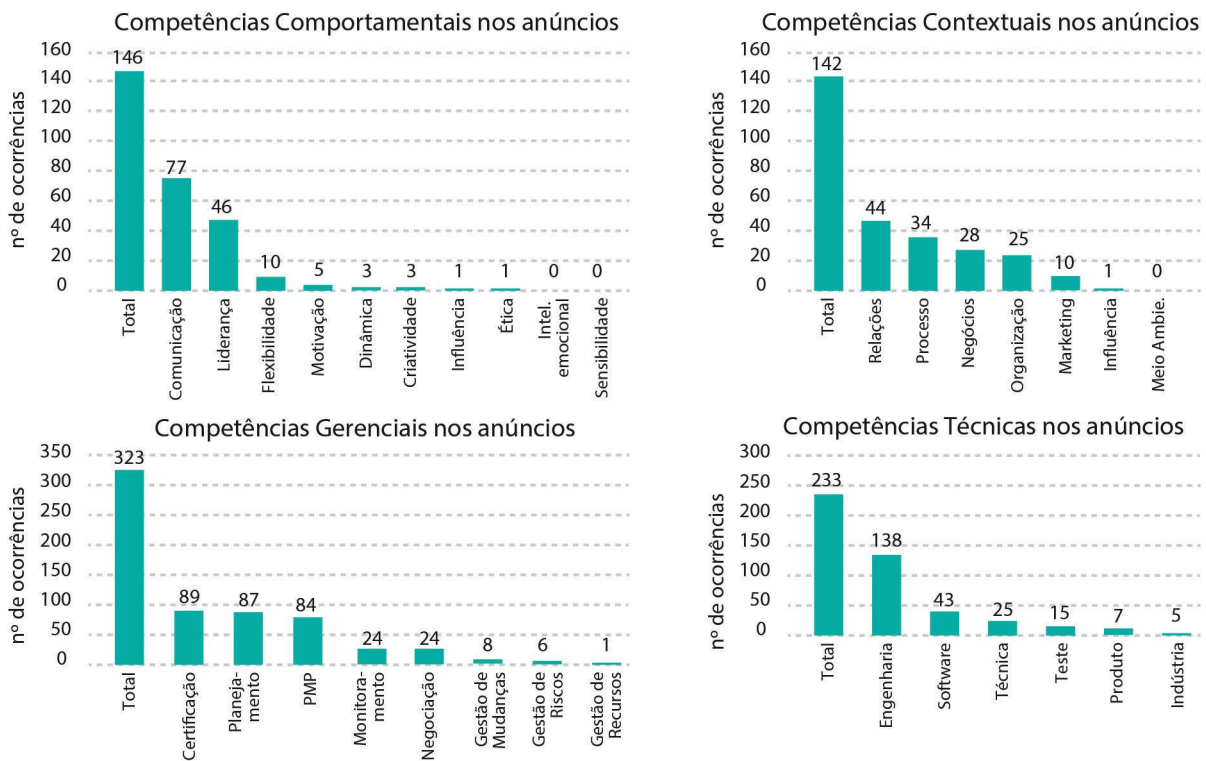


Gráfico 4 - Competências mais frequentes na análise das vagas de emprego

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O formato de como as organizações solicitam as competências gerenciais estava mais relacionado com a exigência de certificações como PMP e conhecimento sobre o processo de planejamento de projetos. O número de ocorrências e exemplo de aparições nos anúncios é ilustrado pelos Quadros 5 e 6, respectivamente.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: relacionadas às atividades fundamentais da gestão de projetos	Certificação	89
	Planejamento	87
	PMP	84

Quadro 5 - Competências gerenciais nos anúncios de emprego

TERMO	FORMA DE APARIÇÃO DO TERMO NOS ANÚNCIOS
Certificação	Possuir certificação PMP atualizada
Planejamento	Acompanhamento da construção de montagem das unidades, incluindo planejamento e monitoramento da execução dos contratos
PMP	Desejável certificação em gerenciamento de projetos (PMP)

Quadro 6 - Exemplos de citações das competências gerenciais nos anúncios

COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS

Por fim, as Competências Contextuais que mais se destacaram estão relacionadas ao bom relacionamento interno, conhecimento em processos e visão dos negócios. O número de ocorrências e exemplo de aparições nos anúncios é ilustrado pelos Quadros 7 e 8, respectivamente.

COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS: relacionadas ao contexto e ao negócio da empresa	Relacionamento	44
	Processo	34
	Negócios	28
	Marketing	10

Quadro 7 - Competências contextuais nos anúncios de emprego

TERMO	FORMA DE APARIÇÃO DO TERMO NOS ANÚNCIOS
Relacionamento	Trabalho em grupo, relacionamento interpessoal
Processo	Experiência com implantação de processo em projeto internacional
Negócio	Visão de análise de negócios
Marketing	Necessária atuação em projetos de marketing

Quadro 8 - Exemplos de citações das competências contextuais nos anúncios

Etapa 3 O que se espera de um gerente de projeto

O Quadro 9 sintetiza as informações identificadas na literatura e nos anúncios das vagas de emprego. O quadro aponta o perfil esperado pela triangulação desses três itens. Foi elaborado da seguinte forma: do primeiro ao quinto item foi baseado nos itens identificados nos anúncios; do sexto ao nono item foi baseado na Literatura e nos anúncios. Dessa forma, o quadro tem como finalidade não só unificar as competências esperadas dos gerentes de projetos, mas também apontar os itens que mais se relacionam com esse tipo de profissional: setor de atuação, requisitos gerais e experiências, por exemplo.

ID	ITEM	O QUE SE ESPERA
1	Setor	Engenharia ou TI
2	Requisitos Gerais	Ensino superior; Conhecimento em inglês; Pós-graduação se encontra como um diferencial
3	Experiência prévia	Experiência prévia em 2 projetos ou por tempo de 2 a 5 anos
4	Grupo de processo	Planejamento, Monitoramento e Controle e Execução
5	Áreas de conhecimento	Foco para definição dos Entregáveis (Escopo), Elaboração e Controle de Cronogramas (Tempo), Acompanhamento e Controle financeiro do Projeto (Custo) e Gestão de Contratos (Aquisições)
6	Competências Comportamentais	Liderança e Comunicação
7	Competências técnicas ou específicas	Conhecimento em ferramentas de escritório e/ou softwares da área Conhecimento técnico nas especificidades do projeto (Software e Técnica)
8	Competências Gerenciais	Foco maior para o Planejamento (Planejamento): a Certificação se encontra como um diferencial (Certificação)
9	Competências Contextuais	Capacidade de se articular dentro e fora da organização (Relacionamento) e Atendimento e recepção do cliente (Negócios)

Quadro 9 - Perfil esperado para o gerente de projetos

DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

O presente trabalho se propôs a investigar as competências esperadas dos gerentes de projetos pelas organizações. Nessa perspectiva, o trabalho conseguiu atingir seu objetivo visto que foram identificadas as competências esperadas segundo a visão da literatura e as competências apontadas segundo a visão das organizações por meio dos anúncios de emprego.

Além das competências esperadas, outros pontos como formação superior, conhecimento em outras línguas e experiência prévia foram também identificados e tidos como importantes para a assunção ao cargo de gerente de projetos.

Em termos gerais, as organizações são mais objetivas nos apontamentos das competências necessárias para a investidura do cargo de gerente de projetos. As empresas, em geral, buscam dois itens de cada um dos grupos de competências.

Após a análise das oportunidades de emprego, pode-se constatar que a literatura aponta uma grande quantidade de competências tidas como essenciais, entretanto muitas dessas são pouco ou nem mencionadas nos anúncios, como ética e conhecimento em leis.

A pesquisa se limitou por coletar apenas anúncios de 5 sites de emprego no Brasil, mas a busca poderia ter sido expandida para outros websites.

Para futuros trabalhos aconselha-se um estudo comparativo dos anúncios de vagas de emprego para gerentes de projetos no Brasil em relação ao mundo com propósito de identificar as semelhanças e diferenças do gerente de projetos brasileiro em relação aos outros. ■

BIBLIOGRAFIA

- AHSAN, K. *Recruiting Project Managers: Competencies and Recruitment*. n. October, 2013.
- AIPM. *AIPM Professional Competency Standards for Project Management PART A Introduction*. n. June, 2010.
- APM. *APM Competence Framework. Communications of the ACM*, v. 10, p. 54, 2008.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5ª Ed. ed. Lisboa, Portugal: [s.n.], 2010.
- CHIPULU, M.; NEOH, J. G.; WILLIAMS, T. *Manager Competences*. v. 60, n. 3, p. 506-517, 2013.
- CRAWFORD, L. *Senior management perceptions of project management competence. International Journal of Project Management*, v. 23, n. 2005, p. 7-16, 2005.
- CREASY, T.; ANANTATMULA, V. S. *From every direction How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. Project Management Journal*. [S.l.:s.n.], 2013.
- GEOGHEGAN, L.; SYSTEMS, E. D.; KINGDOM, U. *Do Project Managers Leadership Competencies Contribute to*. n. December, 2008.
- IPMA. *ICB IPMA Competence Baseline*. [S.l.:s.n.], 2006.
- KERZNER, H. R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 11th Edition. 11. ed. [S.l.:s.n.], 2013.
- LITTEL, J.; CORCORAN, J.; PILLAI, V. *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. Oxford University Press, New York: [s.n.], 2008.
- MARSH, S. J.; STOCK, G. N. *Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 5, p. 422-436, 2006.
- MÜLLER, R.; TURNER, R. *Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management*, v. 28, p. 437-448, 2010.
- PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK Guide*. [S.l.:s.n.], 2013. Disponível em: marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388701.
- PMI. *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. [S.l.:s.n.], 2007.
- ROSE, J. et al. *Management competences, not tools and techniques: A grounded examination of software project management at WM-data. Information and Software Technology*, v. 49, n. 6, p. 605-624, jun. 2007.
- SADEGHI, H. et al. *Evaluating Project Managers by an Interval Decision-Making Method Based on a New Project Manager Competency Model. Arabian Journal for Science and Engineering*, v. 39, n. 2, p. 1417-1430, 24 jul. 2013. Disponível em: link.springer.com/10.1007/s13369-013-0631-0. Acesso em: 2 abr. 2014.
- WHITTY, S. J.; MAYLOR, H. *And then came Complex Project Management (revised)*. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 3, p. 304-310, abr. 2009.



João Walter Saunders

É doutorando em Engenharia de Produção pela POLI-USP e mestre pela mesma instituição. Pós-graduado no MBA Gerenciamento de Projetos pela FGV. Engenheiro Mecatrônico e Tecnólogo em Mecatrônica Industrial pelo Instituto Federal do Ceará. Certificado PMP desde 2011, já trabalhou na Mercedes-Benz no setor de P&D, na Ford (Divisão Troller) no setor de Engenharia de Processos, na VTI Soluções como Analista de Projetos (PMO) e Líder de Projetos, no PMI-CE como Diretor de Projetos e Programas Especiais durante o período de 2012 a 2014. Atualmente é PMO na Maplink (Grupo

LBS) e professor na Fundação Vanzolini, Senac SP e ESEG. | joawalter@usp.br



Marly Monteiro

É professora livre docente da Escola Politécnica da USP, desde 1992. Coordena o Laboratório de Gestão de Projetos (LGP) (www.pro.poli.usp.br/lgp). Coordena o curso de Especialização em Gestão de Projetos da USP e Fundação Vanzolini (CEGP/FCAV). Autora de 12 livros e diversos artigos acadêmicos. É do conselho editorial do Journal of Modern Project Management, e do PM World Journal e PM World Library. Participa do conselho da cátedra de gestão de projetos aeroespaciais da Universidade de Quebec em Trois Riviere, Canadá. Livre docente pela Escola Politécnica da USP pós-doutoramento pelo Politécnico de Milão, graduação (USP/SC), mestrado e doutorado (UFSC) em Engenharia de Produção.