

ARTIGO ORIGINAL

**COMPETÊNCIAS “SOFTS” REQUERIDAS
DO GERENTE DE PROJETOS**

Marisa Rocha Lopes¹

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, São Paulo/SP- Brasil

Antonio Carlos Pacagnella Junior²

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, São Paulo/SP- Brasil

RESUMO – Competências “Softs” Requeridas do Gerente de Projetos. O objetivo deste estudo é descrever as competências softs requeridas dos gerentes de projetos bem sucedidos a partir da análise bibliográfica do tema. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa. Percebe-se a convergência de autores para a necessidade dos gerentes de projetos desenvolverem competências softs a fim de obterem sucesso. Além disso, mesmo com denominações diferentes, como competências softs, comportamentais, emocionais ou sociais; as habilidades a serem desenvolvidas culminam em liderança, autoconhecimento, resiliência, intuição, motivação, gestão de conflitos, trabalho em equipe e cooperação, valores éticos, disponibilidade para ouvir e para receber feedback, interesse, criatividade, flexibilidade, postura positiva, integridade e bom senso no trato com as pessoas.

Palavras-Chave: Gerente de Projetos, Gerenciamento de Projetos, Competências *hard* e *soft*.

ABSTRACT – Skills “Softs” Required Project Manager. The purpose of this study is to describe the softs skills required of managers of successful projects from the literature review of the topic. For this, we used the qualitative research method. Realizes the convergence of authors for the need of project managers develop skills softs to succeed. Furthermore, even with different names, such softs skills, behavioral, emotional or social; skills to be developed culminate in leadership, self-awareness, resilience, insight, motivation, conflict management, teamwork and cooperation, ethical values, willingness to listen and to receive feedback, interest, creativity, flexibility, positive attitude, integrity and good judgment in dealing with people.

Keywords: Project Manager, Project Management, hard and soft skills.

¹ Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Doutoranda em Engenharia de Produção. E-mail: m.rochalopes@gmail.com

² Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP - Doutor em Engenharia de Produção. E-mail: acpjr1@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o ambiente organizacional passou por várias crises e transformações, dentre elas destacam-se o aumento da competitividade e a integração da economia mundial, a evolução das tecnologias, a diminuição dos custos de transportes, a desregulamentação monetária e financeira dos países, a sofisticação de métodos administrativos e financeiros e a abertura das fronteiras ao comércio.

Todos esses fenômenos provocaram nas organizações um redirecionamento de suas práticas e estratégias, a fim de que pudessem adquirir vantagem competitiva em um ambiente caracterizado pela hipercompetição. Um tipo de redirecionamento estratégico adotado por organizações para manterem ou aumentarem sua vantagem competitiva é a adoção de técnicas e ferramentas de Gerenciamento de Projetos.

As práticas de gerenciamento de projetos se consolidaram como metodologia a partir da década de 1990, tornando-se conhecimento obrigatório para organizações que querem desenvolver e manter vantagens competitivas (Frame, 1999). Desde então, vários modelos *frameworks* e métodos têm sido criados para se obter efetividade no gerenciamento de projetos, dentre eles destacam-se o PMBOK, o Prince2, o Gerenciamento Ágil, o Caminho Crítico e o *Scrum*.

Esses métodos/modelos são constituídos por conjuntos de técnicas e ferramentas de controle das atividades a serem realizadas durante o ciclo de vida de um projeto. Como exemplo, podemos citar as nove áreas de conhecimento do PMBOK: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de riscos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de RH e gerenciamento das aquisições. Nestas áreas são sugeridas as atividades que o gerente e a equipe de projetos devem realizar a fim de que o projeto atinja seu objetivo.

Percebe-se que as atividades propostas estão relacionadas com competências que dizem respeito a planejar, a organizar, a comandar e a controlar. Estas competências podem ser classificadas como competências “*hards*”. Além dessas competências, para que o gerente de projetos obtenha o sucesso do projeto, outras competências também são demandadas, como por exemplo, liderar, saber comunicar, influenciar, ter inteligência emocional etc. Estas competências são consideradas “*softs*” (Fleury e Fleury, 2004). Este trabalho tem por objetivo detalhar as competências “*softs*” demandadas do gerente de projetos a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PROJETO

São considerados projetos o conjunto de atividade organizado para o atingimento de objetivos, com início e fim definidos. O projeto surge quando existem atividades a serem realizadas além das atividades cotidianas, ou seja, trata-se de atividades únicas ou que atendem a um evento único. Segundo o Guia PMBOK (2012, p.5), “[...] um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza indica um início e um término definidos.

O projeto pode também ser definido como uma organização transitória, que compreende uma sequência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado (THIRY-CHERQUES, 2004).

Maximiano (2002) corrobora o conceito de projetos com o Guia PMBOK (2012) e com Thiry-Cherques (2004) e acrescenta que um projeto é realizado dentro de restrições orçamentárias. Assim, sugere que o desempenho do projeto pode ser avaliado pela medida em que três variáveis críticas de desempenho são atendidas:

tempo, produto/serviço e orçamento. Para garantir que o projeto atinja seu objetivo e alcance o sucesso esperado deve-se, então, gerenciar todas as suas atividades.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Um projeto é composto de subsistemas (produto e gestões) e estes são decompostos em processos para serem gerenciados (VALERIANO, 2005). Segundo Vargas (2006), o gerenciamento de projetos pode ser definido por um conjunto de ferramentas com a finalidade de desenvolver conhecimentos e habilidades permitindo o controle pré-determinado de eventos únicos e complexos em um cenário de tempo e custo.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMBOK, 2012). O Guia PMBOK é um dos padrões mais utilizados para gerenciar projetos, pois descreve os processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos usados até a obtenção do objetivo pretendido com o projeto.

Para Maximiano (2002), a administração de projetos é uma técnica que se aplica a determinadas situações e sua tarefa primordial é assegurar a orientação do esforço para um resultado, sendo o controle de custos e prazos a condição básica para que este resultado se realize. A efetividade do gerenciamento de projeto depende da condução das atividades realizadas pelo gerente de projetos, durante todo o ciclo de vida do projeto.

2.3 GERENTE DE PROJETOS

O gerente de projetos é um cargo virtual, de existência temporária, ocupado por um funcionário da estrutura permanente, executivo ou não (MAXIMIANO, 2002). O gerente de projetos é um profissional que trata do planejamento e controle de projetos. Gerencia um projeto, planejando sua execução antes de iniciá-lo e

acompanhá-lo, com metas estabelecidas, tarefas a serem realizadas e o progresso destas, conforme os recursos necessários disponíveis. Controla um projeto, medindo o progresso e desempenho por um sistema ordenado pré-estabelecido (execução e encerramento do projeto). Identifica riscos, suas probabilidades, seus impactos, e estuda formas de mitigá-los para que se garanta o andamento do projeto pelos parâmetros estabelecidos, corrigindo ações sempre que necessário.

O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização para atingir os objetivos do projeto. Além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências exigidas pelo gerenciamento geral; o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha as seguintes características:

Conhecimento - o que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos. Desempenho: o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos. Pessoal: o comportamento gerente de projetos na execução do projeto ou de alguma atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, características de personalidade e liderança, capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições (PMBOK, 2012, p. 13)

Percebe-se que para o gerenciamento efetivo de projetos, faz-se necessário que o gerente de projetos tenha desenvolvidas competências, consideradas por muitos autores como *softs*, sociais ou comportamentais. Estas competências podem fazer a diferença no sucesso do projeto uma vez que as competências técnicas (*hards*) são comuns e mais fáceis de serem disseminadas e aprendidas.

O tópico a seguir apresenta as considerações de alguns autores sobre as competências *softs*, sociais ou comportamentais e como estas competências podem afetar o resultado do projeto.

2.4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS

Para Cleland e Ireland (2002), a competência do gerente de projetos está no equilíbrio entre o conhecimento, habilidade e atitude. Assim, um gerente de projetos

deve desenvolver uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento.

Muller e Turner (2010) apontam que, além das competências intelectuais, nos gestores de sucesso em todos os tipos de projetos há elevado nível de desenvolvimento de competências gerenciais, principalmente o pensamento crítico; e, competências emocionais, destacando-se a influência, a motivação e a consciência. Os autores identificaram as principais competências requeridas de um gerente de projetos bem sucedido:

1. Competências intelectuais – análise crítica e julgamento, visão e imaginação, perspectiva estratégica;
2. Competências gerenciais – gestão de recursos, envolvimento e comunicação, empowering, desenvolvimento;
3. Competências emocionais – autoconhecimento, resiliência, intuição, sensibilidade interpessoal, influencia, motivação, consciência.

Para Zhang et. al. (2013) as características pessoais do gerente de projetos são consideradas como competências sociais subjacentes ao desempenho de gerentes de projetos bem sucedidos. Conforme apresentado na Tabela 1, tais competências integram dimensões que devem ser gerenciadas em qualquer tipo de projeto:

Tabela 1 - Competências Sociais requeridas do Gerente de Projetos

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS SOCIAIS
Trabalhando com os outros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de conflitos • Trabalho em equipe e cooperação
Gestão de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da mudança • Impacto e influencia
Levando outros	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão pessoal • Liderança inspiradora
Consciência social	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência organizacional • Relacionamento pessoal

Fonte: adaptado de Zhang et. al. (2013)

Nota-se que tanto Zhang et. al. (2013) como Muller e Turner (2010) enfatizam a necessidade do desenvolvimento de competências *softs* nos gerentes de projetos bem sucedidos. Além das competências intelectuais e gerenciais, o gerente de

projetos deve ter autoconhecimento, bom relacionamento pessoal, resiliência, intuição, sensibilidade interpessoal, capacidade de influenciar pessoas, ser motivado, saber gerir conflitos e mudanças, trabalhar em equipe, ser líder inspirador e ter visão da organização como um todo.

Trivellasa e Drimoussisb (2013) também identificaram em suas pesquisas que os gerentes de projetos influenciam positivamente o resultado do projeto quando têm desenvolvidas competências comportamentais, gerenciais e emocionais. Em relação às competências comportamentais, os valores éticos; a abertura e a confiabilidade são consideradas as mais relevantes. Considerando competências gerenciais, a promoção da melhoria contínua, as relações interpessoais e trabalho em equipe foram identificados em gerentes de projetos bem-sucedidos. A preocupação com a liderança de pessoas é uma competência gerencial frequentemente adotada por gerentes de projetos bem-sucedidos. Referindo-se às competências emocionais, os gerentes de projetos bem-sucedidos exibem altos níveis de autoconsciência.

Percebe-se que competências e habilidades interpessoais são fundamentais ao gerente de projetos, tendo em vista as inúmeras relações às quais o profissional está exposto. As atitudes, os reflexos de nossos valores e as nossas crenças fazem diferença na ação gerencial, tais como sensibilidade interpessoal; energia e iniciativa para resolver problemas; disponibilidade para ouvir e para receber feedback (de pares, liderados e líderes); interesse, curiosidade e criatividade; tenacidade e persistência; flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva às inovações; postura positiva que demonstre dinamismo; integridade e bom senso no trato com as pessoas; partilha do sucesso com a equipe de trabalho, com o reconhecimento público das contribuições; honestidade e ética nos negócios; compromisso com resultados; orientação para metas; automotivação, autocontrole e busca permanente de desenvolvimento (ONOFRIO, 2005).

Diante do exposto, podemos considerar que o desenvolvimento de competências *softs* é essencial ao gerente de projetos bem sucedido. Estas competências são denominadas de formas diferentes por diversos autores. Assim, pode-se considerar

como equivalente às competências *softs*, as competências emocionais, sociais e comportamentais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto aos fins, o presente trabalho é considerado uma pesquisa descritiva, visto que apresenta as principais competências e habilidades *softs* dos gerentes de projetos. A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno sem o compromisso de explicá-lo (VERGARA, 2007). Quanto aos meios, foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros e periódicos especializados para levantamento de dados. Para Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral. Quanto ao método, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa é indicada quando um estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo.

4 CONCLUSÃO

Percebe-se a convergência de autores para a necessidade de os gerentes de projetos bem sucedidos desenvolverem, além de competências *hards* (planejar, organizar, comandar e controlar) competências *softs*. Mesmo com denominações diferentes, como competências *softs*, comportamentais, emocionais ou sociais; as habilidades a serem desenvolvidas culminam em liderança, autoconhecimento, resiliência, intuição, motivação, gestão de conflitos, trabalho em equipe e cooperação, valores éticos, disponibilidade para ouvir e para receber feedback, interesse, criatividade, flexibilidade, postura positiva, integridade e bom senso no trato com as pessoas.

Assim, mesmo que o gerente de projetos tenha realizado capacitações e treinamentos em gerenciamento de projetos, não é garantido que o projeto atinja o sucesso esperado. O gerente de projetos deve saber algo a mais que aplicar

técnicas e ferramentas. Deve saber ser, sentir e se envolver com as atividades e com as pessoas envolvidas no projeto, tendo uma atitude positiva frente aos inúmeros desafios que lhes serão apresentados.

REFERÊNCIAS

BANZI JR., Ailton Luiz; et.al. O perfil do gerente de projetos: uma análise das características de influência na obtenção do sucesso. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: **Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte, 04 a 07 de outubro de 2011.

CHEN, P., PARTINGTON, D., WANG, J.N. Conceptual determinants of construction project management competence: a Chinese perspective. **International Journal of Project Management**, vol. 26, n. 6, p. 655–664, 2008

CHENG, M.I., DAINTY, A.R.J., MOORE, D.R. What makes a good Project manager? **Human Resource Management Journal**, vol. 15, n. 1, p. 25–37, 2005.

CLARKE, N. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. **Project Management Journal**, vol. 41, n. 2, p. 5–20, 2010.

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

CRAWFORD, J. K.; CABANIS-BREWEN, J. **Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success**. Boca Raton: Auerbach, 2006.

CRAWFORD, L. Senior management perceptions of project management competence. **International Journal of Project Management**, vol. 23, n. 1, p. 7–16, 2005.

DVIR, D., SADEH, A., MALACH-PINES, A. Projects and Project Managers: the Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success. **Project Management Journal**, vol. 37, n. 5, p. 36–48, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 44, n. 1, jan-mar 2004

FRAME, J. D. **Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams and Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995.

KERZNER, R. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**: como transformar ideias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MULLER, R., TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, vol. 28, n. 4, p. 437–448, 2010.

MULLER, R.; TURNER, J. R. Matching the project manager's leadership style to project type. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 1, p. 21-32, 2007.

ONOFRIO, Fabianne Bacchin. **Investindo na Competência do Gerente de Projetos**. Disponível em: <http://www.pmtech.com.br/newsletter/Marco_2005/Competencia_GP.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2013.

Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. Maryland: Project Management Institute Inc., 2001.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 581-593, set.-dez. 2007.

SANTOS, F. R. S.; CABRAL, S. FMEA and PMBOK Applied to Project Risk Management. **Journal of Information Systems and Technology Management**. vol. 5, n. 2, 347-364, 2008.

STROHMEIER, S. Development of interpersonal skills for senior project managers. **International Journal of Project Management**, vol.10, n. 1, p. 45–48, 1992.

SUNINDIJO, R.Y., HADIKUSUMO, B.H.W., OGUNLANA, S. Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. **Journal of Management in Engineering**, vol. 23, n. 4, p. 166–170, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIVELLASA, Panagiotis; DRIMOUISSISB, Christos. Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. The 2nd International Conference on Integrated Information. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 73, p. 692 – 700, 2013.

Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Project Management Institute**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos**: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6ªed. RJ: Brasport, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERMA, Vijay K. **The Human Aspects of Project Management** - Vol. Two. Human Resource Skills for the Project Manager. Pennsylvânia: Project Management Institute – PMI, 1996.

ZHANG, Feng; ZUO, Jian; ZILLANTE, George. Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. **International Journal of Project Management**, Volume 31, Issue 5, p. 748-759, 2013.