



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS ASSOCIADAS AO SUCESSO DOS PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

TACIANA DE LEMOS DIAS

Universidade Federal do Espírito Santo
taciana.ufes@gmail.com

BRUNO SILVA OLIVEIRA

Universidade Federal do Espírito Santo
brunossf@yahoo.com.br

TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Universidade Federal do Espírito Santo
carneiro.teresa@gmail.com

RALF LUIS DE MOURA

UFES
ralfmoura@gmail.com

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES), pelo apoio financeiro.



COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS ASSOCIADAS AO SUCESSO DOS PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Resumo

A gestão de projetos tem sido cada vez mais adotada no Setor Público, porém ainda é grande o número de insucessos de projetos, mesmo adotando ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Os projetos são geralmente conduzidos por um servidor da organização executora, sendo suas competências fatores considerados importantes para o sucesso dos projetos. Este estudo analisou a influência das competências dos gerentes de projetos e a probabilidade de sucesso dos projetos através de uma pesquisa empírica com 77 servidores gerentes de projetos de 32 organizações públicas no Brasil, durante os meses de outubro de 2015 e janeiro de 2016. Adotou-se da análise fatorial e de regressão logística, buscando identificar sua relação com a probabilidade de sucesso dos projetos, nas dimensões de prazo, custo, qualidade, escopo e ao projeto como um todo. Os resultados apontaram que a maioria das competências que caracterizam o gerente de projetos no setor público tem relação positiva com o sucesso do projeto, dentre elas destacam-se o conhecimento em gerenciamento de projetos, habilidades em comunicação, e atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional. A única variável que apresentou relação negativa com o sucesso do projeto foi o tempo de atuação do servidor na mesma organização.

Palavras chave: Competências, Setor público, Projetos, Gestão, Gerente

Abstract

Project Management has been increasingly used in the Public Sector, but there is still a great number of unsuccessful projects, even when one uses tools and techniques for project management. Projects are usually carried out by a worker from an executing agency, his/her skills being considered important factors for the success of the project. This study analyzed the influence of the skills of project managers and the probability of success of projects through empirical research developed with 77 workers (project managers) from 32 public organizations in Brazil, from October 2015 to January 2016. One used factor analysis and logistic regression, trying to identify its relation to the probability of success of projects, considering issues such as deadlines, costs, quality, scope and the project as a whole. Results show that most skills that characterize the project manager from the public sector have a positive relation with the success of the project, with emphasis on the knowledge about project management, communication skills and attitudes related to trust, motivation and emotional intelligence. The only variable that showed a negative relation with the success of the project was the time the worker spent in a single organization.

Keywords: Competencies, Public Sector, Project, Management, Manager



1. Introdução

Após a Reforma Administrativa do Estado em 1995, o governo brasileiro assumiu o caráter gerencialista (Nova Gestão Pública), buscando a gestão de instrumentos públicos da mesma forma que são geridos os serviços privados, em nome da eficiência (DENHARDT, 2012). Adaptando ferramentas criadas no setor privado, como o planejamento estratégico, as organizações públicas também passaram a se preocupar com o alinhamento organizacional, traçando compromissos de visão, missão, valores e objetivos estratégicos (CRAWFORD; HELM, 2009).

Parte da execução e operacionalização desses compromissos é possibilitada por meio de projetos -esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único, de acordo com o PMI (2013). Esse novo conjunto de atividades, que difere dos processos por suas características próprias, exige uma forma apropriada de condução: a gestão de projetos.

Gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2013). A gestão de projetos vai ao encontro do planejamento estratégico das organizações como forma de aumentar as chances de sucesso dos projetos estratégicos.

A gestão de projetos exige um profissional capaz de superar as resistências que surgem em função da cultura organizacional, dentre outras. O perfil desse profissional difere do gerente funcional, uma vez que suas responsabilidades não estão limitadas apenas a uma etapa do projeto (EL-SABAA, 2001). A esse profissional é atribuído o título de gerente de projetos, e é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMI, 2013). Uma vez que os projetos variam em função do contexto organizacional, o perfil do gerente de projetos também deve ser adaptado a cada organização e ao tipo de projeto, devendo apresentar competências específicas (MÜLLER; TURNER, 2007).

Embora o interesse no uso de técnicas e ferramentas de gestão de projetos venha aumentando, muitos projetos continuam não alcançando seus objetivos. Algumas razões mais citadas para o insucesso são a falta de definição e excesso de mudança de escopo, falta de envolvimento do usuário e falta de recursos (PMURVEY, 2014). As competências do gerente de projetos também são associadas ao desempenho dos projetos (BREDIN; SÖDERLUND, 2013; KERZNER, 2007; MÜLLER; TURNER, 2007; TAKEY; CARVALHO, 2015).

As competências de um profissional podem ser descritas em três dimensões: conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (DURAND, 2006; LUNDY; MORIN, 2013; MOURA, 2015). Aprimorar essas competências é essencial para aumentar o desempenho do gerente de projetos, e conseqüentemente o sucesso dos projetos. Definir as competências desse profissional pode ajudar no direcionamento de esforços na seleção de um profissional mais adequado, contribuindo para a diminuição da rotatividade da mão de obra e da conseqüente perda do conhecimento da organização. Desta forma, este estudo busca



contribuir com o tema através da seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as competências que caracterizam o gerente de projetos do setor público?**

Esse estudo empírico explora as competências do servidor responsável pelo gerenciamento de projetos no setor público e traça um perfil de competências característico deste profissional viabilizado por meio de uma pesquisa com líderes ou gerentes de projetos que atuam no setor público no Brasil.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O Gerente de Projetos

O gerente de projetos é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMI, 2013). As organizações atribuem ao Gerente de Projetos a responsabilidade pela condução e entrega de seus projetos. Dentre as suas atribuições estão a responsabilidade por coordenar e integrar as atividades em várias linhas técnicas e funcionais além de gerenciar as comunicações entre as partes interessadas.

As atividades atribuídas ao gerente de projeto ultrapassam os limites dos setores funcionais da organização, e com isso exigem esforços de coordenação e integração. Para garantir esta integração, o gerente de projetos precisa ter habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal, habilidade de negociação combinados com um entendimento da cultura da organização, familiaridade com as operações de cada setor da organização, além de ter conhecimento da tecnologia utilizada (KERZNER, 2009; PMI, 2013).

Pinto (2000) afirma que os gerentes de projetos não costumam ter status ou autoridades suficientes para, por exemplo, conduzir avaliações de desempenho aos membros da equipe (geralmente subordinados a um gerente funcional). Sem a autoridade para punir ou recompensar, eles se situam em uma posição onde é necessário utilizar de habilidades humanas (não-técnicas), como barganhas, influência, gerenciamento de conflitos e negociação para assegurar os recursos necessários para atingir o sucesso do projeto. Tais habilidades podem ser mais ou menos desenvolvidas (e aplicadas) em função do ambiente do projeto e da organização, o que confirma a afirmação do PMI (2013) de que a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos eficaz, exigindo que o gerente de projetos possua outras habilidades.

2.2 Sucesso de um Projeto

A definição de sucesso de projeto tem sofrido alterações ao longo do tempo. Os critérios de sucesso vêm evoluindo (KERZNER, 2007), desde a década de 1960 quando eram



considerados apenas aspectos técnicos, passando pelo triângulo de ferro na década de 1970 (prazo-custo-escopo-qualidade), satisfação do cliente na década de 1980, impactos organizacionais na década de 1990 (O'BROCHTA, 2002; IKA, 2009) até os critérios mais recentes que consideram os impactos sociais e ambientais (KERZNER, 2007).

Muller e Turner (2007) registraram a definição de sucesso a partir de vários gerentes de projetos. Cumprir os requisitos, o orçamento e o prazo é a definição mais comum, seguida por atingir os requisitos do usuário; atingir o propósito do projeto; atingir a satisfação do cliente com os resultados dos projetos; e fazer novos negócios com o cliente. As três dimensões de prazo, custo e qualidade/desempenho ainda são consideradas centrais para medir o sucesso de um projeto, embora outros autores concordem de que o desempenho de um projeto vai além destes, como satisfação do cliente; sucesso do negócio; e atingir objetivos estratégicos (PAPKE-SHIELDS; BEISE; QUAN, 2010).

De Wit (1988) e Cooke-Davies (2002) distinguem os critérios de sucesso em duas grandes categorias: critérios de sucesso dos projetos e critérios de sucesso na gestão dos projetos. Freeman e Beale (1992) defendem que os critérios com maior carga de subjetividade tais como impactos organizacionais, percepção de satisfação dos *stakeholders*, entre outros estão relacionados ao sucesso de projeto, enquanto que os aspectos técnicos relacionados ao triângulo de ferro (prazo, escopo, custo e qualidade) seriam critérios de medição relacionados ao sucesso da gestão do projeto.

Mesmo sendo um conceito genérico, a definição de sucesso na gestão de projetos tem relação positiva com o alinhamento dos recursos para alcançar os objetivos (HYVÄRI, 2006). A importância dessa definição fica mais evidente quando se evoca o papel do gerente de projetos, que é a pessoa responsável por atingir os objetivos e o consequente sucesso do projeto (PMI, 2013).

2.1. Gestão de Projetos no Setor Público

O reconhecimento dos benefícios do gerenciamento de projetos no setor público não é recente. Stuckenbruck e Zomorrodian (1987) já afirmavam que o gerenciamento de projetos surge como um potencial revitalizador das práticas ineficientes de gerenciamento encontradas em países em desenvolvimento. Entretanto, a adoção mal qualificada é fortemente rejeitada. A aplicação da gestão de projetos é recomendada apenas quando certas condições técnicas, políticas e ambientais são satisfeitas. E mesmo assim, só irão funcionar se forem incorporadas à organização de forma adaptada a seus valores locais e cultura.

Vargas (2005) faz um comparativo entre projetos nos setores privado e público que inclui diferenças em influências das leis, disponibilidade de recursos, objetivos, riscos, burocracia entre outros. Além dessas diferenças, o horizonte de planejamento reduzido em função do tempo de mandato e orçamento anual, e o gasto de energia para garantir a transparência do



conhecimento são fatores que afetam a execução de projetos no setor público (BARCAUI, 2012).

O aspecto político do setor público também influi no resultado dos projetos. O setor público opera em um ambiente com grande carga de conflitos de objetivos e resultados, envolvendo muitos *stakeholders* com interesses variados e que podem exigir concessões por interesses políticos, deixando aspectos técnicos em segundo plano (WIRICK, 2009).

No Brasil, os trabalhos de Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) e Santos e Costa (2013) apontam vários obstáculos para a implantação de gerenciamento de projetos nas organizações públicas, como por exemplo, ausência de cultura em gerenciamento de projetos, relacionamento interpessoal, hierarquia, rigidez da lei de licitações, descontinuidade administrativa, entre outros.

2.2. Competência

O conceito de competência é amplamente usado; entretanto, não há uma definição aceita universalmente (TAKEY; CARVALHO, 2015), existindo interpretações e definições tão numerosas quanto diferentes entre si (COELHO JR., 2003, p. 73; HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006). Apesar das diferenças nas definições, o termo “competência” converge para “[...] o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional e preparados para atuação em situações imprevistas” (SANCHEZ, 2004).

Zarifian (2001, p. 72) define competência como “[...] um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”.

Le Boterf (2003) reforça a ideia de que as competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e as habilidades do profissional não assumem status de competência a não ser que sejam comunicados, trocados e reconhecidos por um grupo. Em contraste com o modelo anterior de divisão do trabalho, onde o profissional se definia em relação ao trabalho e às tarefas a realizar, agora se define mais pela atividade de “administrar”. Este “saber administrar” pode ser decomposto em “saberes”. Entretanto, a competência resulta não somente de um “saber agir”, mas também de um “querer agir” e um “poder agir” (LE BOTERF, 2003, p. 160). Cada um desses polos pode ser desenvolvido, encorajado e facilitado por seus promotores.

Durand (2006) define competência como sendo a capacidade de combinar, agrupar e integrar recursos em produtos e serviços para os clientes através de processos de gestão internos à organização. Apresenta a decomposição do conceito de competência em três “dimensões chave” como base para identificar os tipos de promotores da competência (idealização, organização e motivação) dentro das organizações, e como promover esse potencial.



O estudo de Durand (2006) está baseado na visão baseada em competências (competence based view). Esta teoria afirma que uma organização pode ter um desempenho maior do que outro caso seja capaz de mobilizar seus recursos de forma mais eficiente e/ou eficaz. Isso só é possível se a organização possuir certas competências, que, portanto, devem ser estimuladas (FREILING, 2004). Para isso, Durand (2006) reforça que, além da importância dada aos processos gerenciais, os conceitos de identidade, visão compartilhada e estrutura organizacional também são necessários para a “alquimia organizacional”, isto é, a união de recursos de forma intangível e essencial (difícil de explicar e que não pode ser facilmente imitada).

A Figura 1 ilustra as dimensões apresentadas por Durand (2006), e suas componentes:

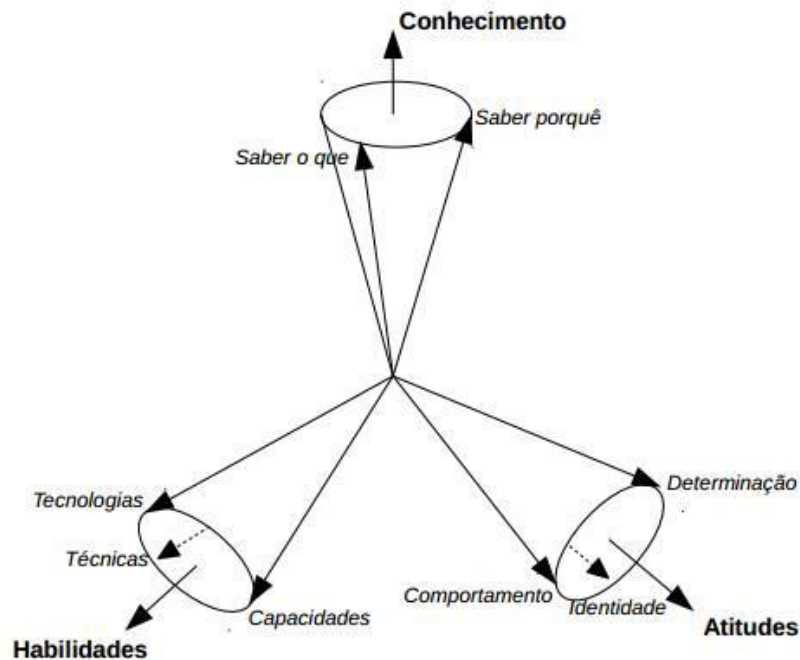


Figura 1 - As três dimensões de competência
Fonte: adaptado de Durand, 2006

A dimensão do **Conhecimento** corresponde a conjuntos estruturados de informação assimilada que tornam possível entender o mundo, obviamente com interpretações parciais e até mesmo contraditórias. Conhecimento engloba o acesso aos dados; a habilidade de transformá-los em informação aceitável e de integrá-los em esquemas pré-existentes que evoluem continuamente.

O conhecimento é representado pela composição de dois eixos genéricos: saber o quê e saber porquê. “Saber o quê” tem um caráter intuitivo, no sentido de ser a base para uma ação. É o caminho estratégico de uma organização. “Saber porquê” justifica a função das habilidades



(Saber como) e também envolve uma compreensão estratégica, o motivo pelo qual é relevante seguir o caminho estratégico que o “saber o quê” sugere.

A dimensão das **Habilidades** corresponde à habilidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos pré-definidos. As habilidades não excluem o conhecimento, mas não exigem um completo entendimento de como elas realmente funcionam quando aplicadas de forma prática. Habilidades, portanto, se relacionam em parte com o empirismo e a tacitividade.

Segundo Pires (2005), as habilidades estão relacionadas ao saber como fazer algo ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. É a capacidade de que o indivíduo tem de buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer.

A dimensão das **Atitudes** se relaciona com as atitudes tomadas pelo profissional com foco em alcançar os objetivos de suas atribuições. Trata essencialmente da motivação (vontade, comprometimento, determinação) do indivíduo, a sua pró-atividade em mobilizar os recursos que dispõe para aplicação na situação em que enfrenta.

As atitudes combinam a dimensão comportamental (saber como se comportar); a cultura ou identidade da organização e a ideia de determinação; comprometimento. É a noção de cultura e identidade que são responsáveis pela “alquimia organizacional”, ou seja, a capacidade intrínseca de uma organização se manter unida em todas suas partes (estrutura organizacional e motivação dos recursos humanos).

2.3. Competência do Gerente de Projeto

A competência do gerente de projetos é um campo de pesquisa com vários estudos relacionados. Diferentes estudos analisam, por exemplo, a relação entre o perfil do gerente de projetos e o sucesso dos projetos (HAGGERTY, 2000; LAMPEL, 2001; BRILL; BISHOP e WALKER, 2006, FISHER, 2011), outros comparam gerentes funcionais e gerentes de projetos em termos de perfil, atributos e experiências (EL-SABAA, 2001) e ainda identificam as áreas de conhecimento e o perfil requerido para o gerente de projetos em áreas como a construção civil (EDUM-FOTWE; MCCAFFER, 2000; LAMPEL 2001).

As principais competências profissionais do gerente de projetos descritas por esses autores, foram estudadas por Moura e Carneiro (2015), através de 49 variáveis sobre Conhecimento, Habilidades e Comportamento.



3. Metodologia

3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online dividido em quatro partes. As três partes iniciais com perguntas sobre conhecimentos, habilidades e atitudes do Gerente de Projetos, respectivamente. A quarta e última parte do questionário composta por questões acerca do sucesso na gestão do projeto dos três últimos projetos sob as lentes de custo, qualidade, escopo e prazo.

As principais competências profissionais do gerente de projetos, foram extraídas das 49 variáveis descritas no estudo realizado por Moura e Carneiro (2015) que corresponderam a cada pergunta do questionário aplicado neste estudo. Foram realizadas adequações ao setor público, sendo: o termo “negócio” foi associado a “Serviço Público” considerando suas responsabilidades e implicações, “Cliente” foi associada a “Gestor Público”, no contexto do órgão público solicitante, “indústria” a *stakeholders*. Não foram consideradas as questões de personalidade, por não serem variáveis explorada neste estudo, com o objetivo de redução do número de questões do questionário aplicado. Foi utilizada a escala do tipo Likert de 5 pontos. As quatro perguntas relativas ao desempenho utilizaram uma escala numérica de 0 a 3 que representa a quantidade de projetos concluídos com sucesso considerando os últimos 3 projetos.

O Desempenho Global dos projetos foi calculado a partir dos pilares de medição: custo, prazo, escopo e qualidade. O cálculo soma os resultados de desempenho nas quatro lentes da pesquisa, formando uma escala de 0 a 12, onde 12 indica 100% de sucesso (pleno) e zero nenhum sucesso.

A pesquisa foi realizada com servidores que atuam com o gerenciamento de projetos no Brasil, durante os meses de outubro de 2015 e janeiro de 2016. Foram obtidas respostas de 77 líderes ou gerentes de projetos de 32 organizações públicas. Buscou-se preferencialmente por organizações que já possuíssem um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) implantado. A implantação desse setor sugere uma maior maturidade em gerenciamento de projetos na organização (PRADO; ARCHIBALD, 2014) e um maior reconhecimento e atuação do gerente de projetos.

Através da análise fatorial, as variáveis relacionadas às competências foram agrupadas em um número menor de fatores que pudessem explicar o sucesso dos projetos sem perda considerável de informação (FÁVERO et. al., 2009). Posteriormente estes fatores foram utilizados em análise de regressão logística, buscando identificar sua relação com a probabilidade de sucesso dos projetos, nas dimensões de prazo, custo, qualidade, escopo e ao projeto como um todo.



4. Análise dos Resultados

Esta seção apresenta uma análise horizontal da *Odds Ratio*, Tabela 1, ou razão de chance obtida para as variáveis nos modelos de regressão logística elaborados. Os resultados obtidos para a amostra foram comparados e discutidos em relação ao referencial teórico selecionado.

Tabela 1 - *Odds Ratio* das variáveis significantes em cada modelo

Variável Independente no Modelo	Prazo	Custo	Qualidade	Escopo	Projeto
Tempo de atuação na organização – mais de 5 anos	-		-	0,181	-
Tempo como Gerente de Projetos – mais de 5 anos	-	3,408	-	6,509	-
Conhecimento sobre projetos					2,774
Habilidades em comunicação	3,200	-	3,774	-	
Atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional	-	6,307	-	4,865	5,251

Fonte: elaboração própria (2016)

O Quadro 1 resgata a descrição das variáveis consideradas significativas nos modelos, e os trabalhos similares que foram usados de referência:

Quadro 1 - Descrição das variáveis significantes nos modelos de regressão logística

Variáveis	Descrição	Autores
Tempo de atuação na organização	Mais de 5 anos atuando na mesma organização. Reflete conhecimento sobre a estrutura interna da organização, seus processos e a cultura organizacional	Edum-Fotwe e McCaffer (2000); Brill, Bishop e Walker (2006); El-Sabaa (2001)
Tempo como gerente de projetos	Mais de 5 anos como gerente de projetos, não necessariamente na mesma organização. Sugere conhecimento de processos relativos ao gerenciamento de projetos, comuns na maioria dos projetos, na maioria das vezes	Edum-Fotwe e McCaffer (2000); Brill, Bishop e Walker (2006); El-Sabaa (2001)
Conhecimento sobre projetos	Conhecimento em: estimativa de projeto; técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos; conhecimentos do domínio (área) do projeto; sua missão/objetivos; suas medidas de sucesso; e conhecimento na escrita de propostas	Lampel (2001), Edum-Fotwe e McCaffer (2000), Brill, Bishop e Walker (2006)
Habilidades em comunicação	Ter boa comunicação verbal; gráfica; comunicar-se efetivamente; ouvir de forma efetiva e demonstrar expressão verbal	El-Sabaa (2001); Fisher (2011); Brill, Bishop e Walker (2006); CBO (2015); Edum-Fotwe e McCaffer (2000)
Atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional	Agir construindo confiança; com motivação e entusiasmo; ser ético; persistente; e agir	Fisher (2011); Brill, Bishop e Walker (2006);



	com inteligência emocional.	El-Sabaa (2001); Thomas e Mengel(2008)
--	-----------------------------	--

Fonte: elaboração própria (2016)

Na amostra analisada, a atuação do profissional na mesma organização a mais de 5 anos contribui negativamente para as chances de sucesso no cumprimento das entregas (escopo) do projeto, e não foi significativa nos demais modelos. Este resultado difere dos resultados obtidos por Fisher (2011) e Lampel (2001), que afirmam que a experiência profissional contribui para o sucesso do projeto, uma vez que certas competências são desenvolvidas com a experiência.

Essa diferença pode ser causada pela diferença da amostra, uma vez que os trabalhos de referência foram baseados em outros países e em organizações do setor privado. Em função da estabilidade do emprego no serviço público, pode haver uma tendência maior para o acomodamento do indivíduo, favorecido pelo caráter protecionista da legislação trabalhista que inibe o espírito empreendedor do profissional (VIEIRA et al., 2011). Assim, pode-se supor que esse resultado seja proveniente da perda de motivação do profissional após um tempo maior de atuação na organização. Com isso, o profissional deixa de ter o mesmo comprometimento que tinha em comparação ao seu período inicial.

A variável relacionada ao tempo de experiência como gerente de projetos foi um dos fatores com significância estatística em dois dos cinco modelos analisados, contribuindo positivamente para o sucesso do projeto quanto ao cumprimento do orçamento inicial (custo) e ao cumprimento do escopo do projeto. Esse resultado sugere que a experiência prática do profissional na aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos contribui para seu desempenho, e consequentemente no sucesso do projeto, alinhados com as afirmações de Fisher (2011) e Lampel (2001).

De fato, Edum-Fotwe e McCaffer (2000) aponta que as competências desenvolvidas através da experiência são percebidas como de maior contribuição do que aquelas obtidas através de treinamento formal (cursos de especialização ou treinamentos empresariais). Entretanto, dada a diversidade de funções atribuída a um gerente de projetos (PMSURVEY.ORG, 2014), é preciso ressaltar que a experiência pode desenvolver somente aquelas competências compatíveis com a atuação do profissional. Pela estrutura organizacional típica do setor público, é possível que um gerente de projetos não tenha controle (autoridade e/ou responsabilidade) sobre todos os aspectos do projeto.

O fator relacionado com o conhecimento sobre projetos não apresentou significância estatística em nenhuma das quatro dimensões de sucesso do projeto, porém foi significativa no modelo que analisa o sucesso do projeto como um todo. Conforme mencionado anteriormente, o método de regressão logística não garante que todas as variáveis selecionadas sejam suficientes para explicar toda a variabilidade das variáveis resposta.

Este resultado sugere, portanto, que o conhecimento em gerenciamento sobre projetos (conforme descrição no quadro 4) contribui de maneira global para o sucesso dos projetos, possivelmente em alguma dimensão não contemplada explicitamente nessa pesquisa, em



concordância com a afirmação de Brill, Bishop e Walker (2006) de que a ênfase nas visões em prazo, custo e qualidade deve ser ampliada.

O fator relacionado com as habilidades em comunicação, na amostra analisada, contribui positivamente para um aumento nas chances de sucesso para o cumprimento do prazo e para o atendimento às especificações de qualidade do projeto. Essa relação positiva com o sucesso do projeto também é encontrada em El-Sabaa (2001); Fisher (2011) e Brill, Bishop e Walker (2006).

O PMI (2013, pp.287-292) afirma que “[...] a comunicação exerce grande influência sobre como os projetos são conduzidos”, e “[...] é tida como uma das maiores razões do sucesso ou fracasso de um projeto”. Os resultados da pesquisa PMSurvey (PMSURVEY.ORG, 2014) também afirmam que a comunicação deficiente é maior razão de falha nos projetos. Assim, a habilidade de comunicar-se de forma efetiva (EDUM-FOTWE; MCCAFFER, 2000; FISHER, 2011) é essencial ao gerente de projetos.

O fator relacionado às atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional foi estatisticamente significativo em três modelos: cumprimento do custo; cumprimento do escopo; e sucesso do projeto como um todo. Dentre os fatores relacionados às dimensões de competência, é o que apresentou significância no maior número de modelos e também com os maiores valores e, conseqüentemente, maior impacto na probabilidade de sucesso dos projetos.

Fisher (2011) afirma que a confiança entre os membros da equipe deve ser construída de forma a promover uma lealdade mútua, delegando tarefas e fazendo com que os membros assumam mais responsabilidades. Para promover e inspirar a motivação, é necessário conhecer as motivações pessoais de todos os envolvidos no projeto. Portanto, este fator na pesquisa está relacionado com atitudes que contribuem de forma ampla para o sucesso do projeto, razão pela qual se apresenta em mais de uma dimensão.

Na Figura 2 são ilustradas as etapas de análise dos dados e a relação final entre as competências e as dimensões de sucesso da restrição tripla. A coluna “Estrutura inicial” apresenta os temas nos quais as variáveis foram agrupadas, a partir das dimensões de competências. A coluna “Análise fatorial” apresenta a nova configuração, após aplicação dos critérios desta técnica de análise estatística, resultando em um número menor de fatores. A coluna “Regressão logística” apresenta somente os fatores estatisticamente significativos para as dimensões de sucesso analisadas, além das variáveis categóricas relacionadas ao tempo de atuação do profissional na mesma organização e a experiência anterior como gerente de projetos. Por fim, a coluna “dimensões de sucesso” apresenta a razão de chances que cada fator apresenta, dentro das dimensões analisadas.

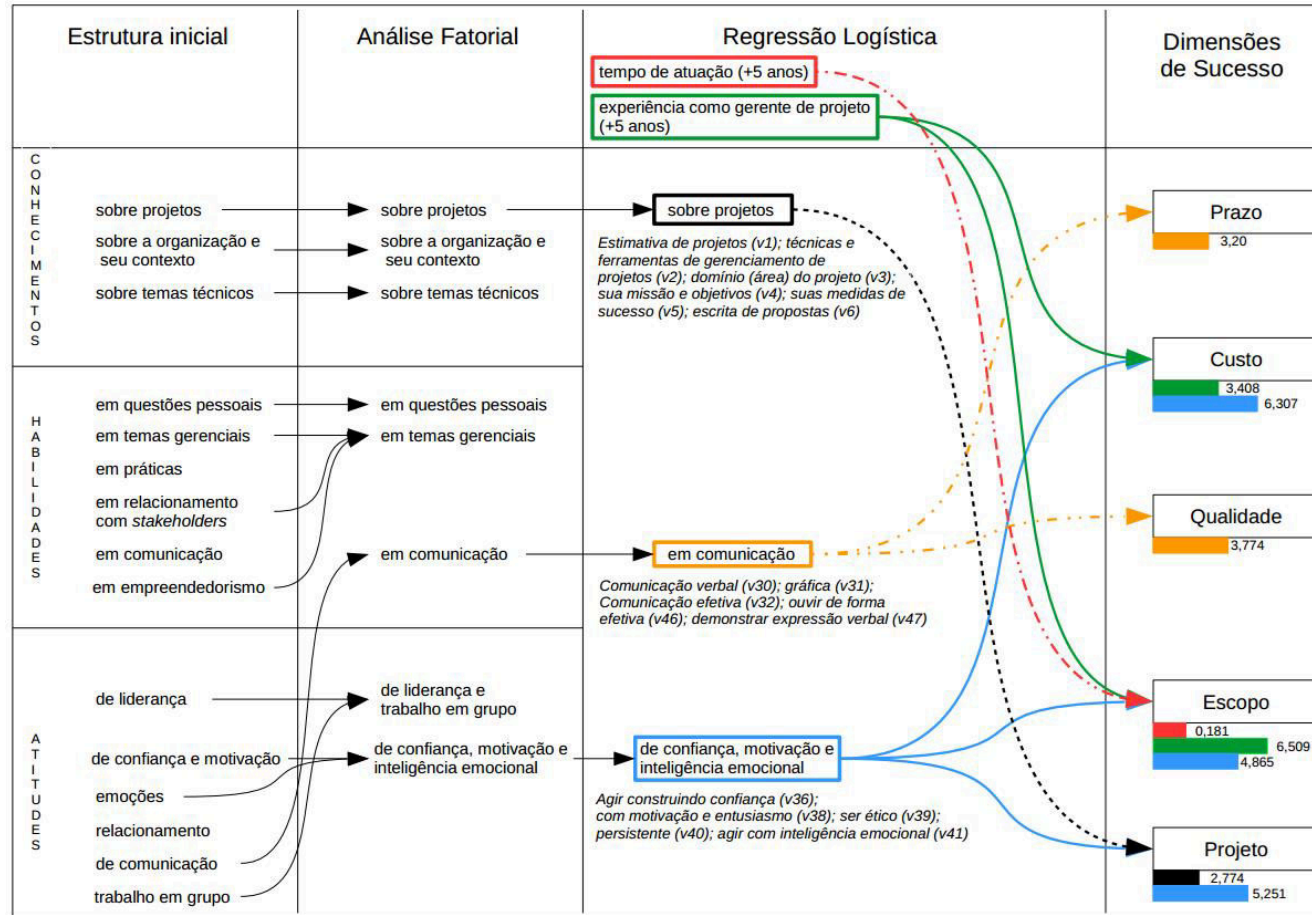


Figura 2 – Resumo da evolução das Etapas da Pesquisa
 Fonte: elaboração própria (2016)



5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como finalidade identificar as competências que caracterizam o gerente de projetos no setor público. Para alcançar esse objetivo, analisou-se a influência das competências na probabilidade de sucesso dos projetos gerenciados.

Para auxiliar na definição das competências, foi utilizada a proposta de Durand (2006) de decomposição em dimensões observáveis - conhecimentos, habilidades e atitudes -, que sugere formas de promoção dessas dimensões, e relaciona a contribuição das competências no desenvolvimento coordenado da organização.

Os resultados apontaram que as competências que caracterizam o gerente de projetos no setor público são: conhecimento em gerenciamento de projetos; habilidades em comunicação; e atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional; todas contribuindo positivamente para aumentar a chance de sucesso dos projetos nas dimensões analisadas. A experiência como gerente de projetos também foi significativa para o sucesso do projeto. Todos estes resultados estão de acordo com os resultados dos trabalhos similares utilizados no referencial teórico. A única variável que apresentou relação negativa com o sucesso do projeto foi o tempo de atuação do profissional na mesma organização, o que sugere que o comprometimento do profissional diminui em comparação ao seu período inicial.

Através dos resultados obtidos nesta pesquisa, em conjunto com o referencial utilizado sobre o benefício das competências na mobilização dos recursos de forma eficiente e eficaz dentro da organização, é possível afirmar que a presença dessas competências nos profissionais contribui positivamente não só para o sucesso dos projetos, mas também para o desenvolvimento estratégico (através dos conhecimentos técnicos); a estrutura organizacional (através das habilidades que otimizam os processos) e a construção de uma identidade e cultura organizacional positivas (através das atitudes com a noção de motivação e comprometimento).

Conclui-se, assim, que os profissionais que atuam como gerentes de projetos no setor público possuem competências que são relacionadas com o sucesso dos projetos, e que é necessário atribuir a responsabilidade pelos resultados de um projeto àqueles servidores que possuam competências mais relacionadas com os critérios de sucesso definidos para o mesmo.

Os resultados dessa pesquisa, portanto, podem contribuir como base para definição de critérios de seleção de gerentes de projetos, aumentando as chances de sucesso dos projetos, nas dimensões da restrição tripla.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

6. Referências Bibliográficas

BARCAUI, A. **PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BREDIN, K.; SÖDERLUND, J. Project managers and career models: An exploratory comparative study. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 889–902, ago. 2013.

BRILL, J. M.; BISHOP, M. J.; WALKER, A. E. The competencies and characteristics required of an effective project manager: a web-based Delphi study. **Educational Technology Research and Development**, v. 54, n. 2, p. 115–140, 2006.

CBO. **Classificação brasileira de ocupações**. Disponível em: <www.mteco.gov.br>. Acesso em: 2 maio. 2015.

COELHO JR., T. D. P. **Competência do trabalhador industrial na modernidade reflexiva: um estudo de caso em uma siderúrgica**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

COOKE-DAVIES, Terry. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20 p.185–190, 2002.

CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 73–87, 2009.

DE WIT, Anton. Measurement of Project Success. **Journal of Project Management**, v.6, n.3, p.164-170, 1988.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DURAND, T. The alchemy of competence. **Revue Française de Gestion**, v. 160, p. 261–292, 2006.

EDUM-FOTWE, F. T.; MCCAFFER, R. Developing project management competency: perspectives from the construction industry. **International Journal of Project Management**, v. 18, n. 2, p. 111–124, abr. 2000.

EL-SABAA, S. The skills and career path of an effective project manager. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 1, p. 1–7, 2001.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISHER, E. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 8, p. 994–1002, dez. 2011.



- FREEMAN, M, BEALE, P. Measuring project success. **Project Management Journal**, v.23, n.1, p.8–17, 1992.
- FREILING, J. A Competence-based Theory of the Firm. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 27–52, 2004.
- FURTADO, M.; FORTUNATO, G.; TEIXEIRA, A. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. **Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, p. 167–183, 2011.
- HAGGERTY, Nicole. **Understanding the link between IT project manager skills and project success research in progress**. SIGCPR – Evanston Illinois, USA, 2000.
- HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 2, p. 241–258, 2006.
- HYVÄRI, I. Success of projects in different organizational conditions. **Project Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 31–42, 2006.
- IKA, Lavagnon. Project success as a topic in project management journals. **Project manager Journal**, v.40, p.6-19, 2009.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2009.
- LAMPEL, J. The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 8, p. 471–483, 2001.
- LE BOTERF, G. . **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LUNDY, V.; MORIN, P.-P. Project leadership influences resistance to change: the case of the canadian public service. **Project Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 45–64, 2013.
- MOURA, R; CARNEIRO, T.. **O DNA do gerente de projetos: proposição de um modelo teórico parcimonioso usando algoritmo genético** IV Singep - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais...**São Paulo: 2015
- MÜLLER, 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, jan. 2007.
- O’ BROCHTA, M. Project success—What are the criteria and whose opinion counts? **Project Management Institute Annual Seminars and Symp.**, San Antonio, 2002.
- PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 650–662, 2010.
- PINTO, J. K. Understanding the role of politics in successful project management.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

International Journal of Project Management, v. 18, n. 2, p. 85–91, abr. 2000.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo - Mesa redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2005.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBoK**. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013.

PMSURVEY.ORG. **PM Survey - a global initiative of PMI chapters (2014 edition)**. Disponível em: <<http://pmsurvey.org/>>. Acesso em: 2 maio. 2015.

PRADO, D. S.; ARCHIBALD, R. D. **Maturidade Brasil 2014: pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos**. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html>. Acesso em: 2 maio. 2015.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.

SANTOS, C. DE S.; COSTA, C. C. M. **Gerenciamento de projetos na administração pública**XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...**Salvador: 2013

STUCKENBRUCK, L. C.; ZOMORRODIAN, A. Project management: the promise for developing countries. **International Journal of Project Management**, v. 5, n. 3, p. 167–175, 1987.

TAKEY, S. M.; CARVALHO, M. M. DE. Competency mapping in project management: An action research study in an engineering company. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 784–796, maio 2015.

THOMAS, J.; MENGEL, T. Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 3, p. 304–315, abr. 2008.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos, estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública : considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1–18, 2011.

WIRICK, D. **Public sector project management - meeting the challenges and achieving results**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.