



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO SETOR DA CONSTRUÇÃO.

REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA

Fundação Pedro Leopoldo
Reginaldo.lima@fpl.edu.br

SILVANO ARAGÃO

Fundação Pedro Leopoldo
reginaldo.lima@fpl.edu.br



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO SETOR DA CONSTRUÇÃO.

Resumo

Este artigo discute as competências gerenciais demandadas no contexto da gestão de projetos. Fundamenta-se em levantamento que envolveu 27 grandes empresas da construção que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), em Minas Gerais. O referencial teórico sustenta-se na estrutura conceitual sugerida por Quinn *et al.* (2003). Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2014, por meio de questionários e análise de documentos. As empresas foram selecionadas por representatividade e os respondentes por indicação. Foram pesquisados 45 líderes vinculados à gestão de projetos e que atuam na interface com a Área de Recursos Humanos. O tratamento de dados baseou-se em estatística descritiva. Os resultados sinalizaram a aderência das competências sugeridas por Quinn *et al.* (2003). Verificou-se a predominância de competências relacionadas aos modelos de metas racionais e de relações humanas. No âmbito da gestão de projetos, destacaram-se competências vinculadas aos seguintes papéis: Mentor, Produtor e Diretor.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Gestão de Projetos; Setor da Construção; RMBH.

Abstract

This article discusses the managerial skills demanded in the context of project management. It is based on a survey involving 27 major construction companies operating in the metropolitan region of Belo Horizonte (BHMA), in Minas Gerais. The theoretical framework rests on the conceptual framework suggested by Quinn *et al.* (2003). Data were collected in the second half of 2014, through questionnaires and document analysis. Companies were selected for representation and respondents by appointment. A total of 45 leaders who work in related to project management and act at the interface with the Human Resources Area were surveyed. The data processing was based on descriptive statistics. The results showed adherence skills suggested by Quinn *et al.* (2003). There was a predominance related to models of rational goals and human relations skills. In the context of project management, stood competencies linked to the following roles: Mentor, Producer and Director.

Keywords: Managerial Competences; Project Management; Construction Sector, RMBH.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

No cenário contemporâneo a gestão de projetos assume papel estratégico, conforme explicou (Corrêa, 2007). Diversos autores, como Kerzner (2002) e Shenhar & Dvir (2007), consideram o projeto enquanto empreendimento temporário e focalizado em determinado objetivo que envolve o planejamento e a execução de atividades por meio de um processo sistemático. Deve-se reconhecer, contudo, que o desenvolvimento de um projeto geralmente requer diversas conexões com atores externos, sendo influenciado pelo contexto de uma ou mais organizações. Portanto, torna-se essencial o desenvolvimento de certas competências por parte dos profissionais da área na medida em que necessitam captar, mobilizar e aplicar recursos diversos. No caso dos gestores, o domínio de competências gerenciais é fundamental para o exercício da liderança e a entrega dos resultados requeridos.

Este artigo discute as competências gerenciais demandadas no contexto da gestão de projetos a partir de um estudo sobre grandes empresas do setor da construção. A abordagem proposta ganha relevância no momento em que o País procura expandir sua infraestrutura e o setor experimenta um intenso crescimento decorrente de diversos investimentos e de medidas governamentais. Citam-se, por exemplo, o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), o Programa Minha Casa, Minha Vida que visa a minimizar o déficit habitacional e a execução de obras diversas relacionadas a eventos de impacto como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas de 2016. Neste sentido, a questão que se coloca é “quais são as competências gerenciais requeridas dos profissionais que atuam no contexto da gestão de projetos?”. Trata-se de uma provocação necessária no momento em que as empresas da construção buscam patamares mais elevados de produtividade.

Ao se discutir a questão das competências deve-se considerar, conforme explicaram Barbosa *et al.* (2005), a inexistência de uma *teoria* consolidada e a necessidade de selecionar recortes teóricos que possam revelar potencial explicativo. Neste sentido, adotou-se neste trabalho o repertório conceitual sugerido por Quinn *et al.* (2003) sobre competências e papéis gerenciais. Na visão deles o gestor é responsável por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência. Esse enfoque analítico possibilitou a reflexão sobre a postura e a orientação adotadas pelos profissionais pesquisados que desempenham atividades inerentes à gestão de projetos e à interface com a Área de Recursos Humanos (ARH).

Para sinalizar a relevância e a complexidade inerentes ao debate sobre competências, a seguir, apresenta-se o resgate de certos aspectos importantes no tratamento do tema.

2 Referencial Teórico

2.1 Competências em Organizações

Observa-se a consolidação de uma vasta literatura sobre a questão das competências no mundo do trabalho. Segundo Barbosa (2003, p.285), as discussões em torno do tema “têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Longe de se traduzir em uma panaceia, o fato é que sua importância e inserção cotidiana na realidade das organizações são inquestionáveis.” Contudo, a abordagem de competências encerra desafios teóricos e práticos. Trata-se de um debate aberto e que se renova na medida em que se discutem possibilidades de elevar o desempenho e gerar valor. Do ponto da aplicação, conforme afirmou Ruas (2005, p.35) “apesar da grande difusão da noção de competências entre empresas brasileiras, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas”. Segundo o



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

referido autor, “a noção de competência revela que, sujeito a diferentes variáveis e dimensões, o emprego dessa noção não pode ser considerado um processo homogêneo, tanto no campo acadêmico, quanto no empresarial.” (Ruas, 2005, p.38).

A abordagem de competências vincula-se ao campo da economia e da administração estratégica e sustenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR). Trata-se de um enfoque orientado à utilização dos recursos internos da firma como fontes de vantagem competitiva que sugere a importância de aspectos subjetivos, tais como conhecimento acumulado e processos de aprendizagem. (Vasconcelos, & Cyrino, 2000; Wernerfelt, 1997). Segundo esclareceu Mertens (1996), a noção de competências na esfera do trabalho ganhou força a partir das transformações que afetaram a dinâmica das organizações nas últimas décadas do século XX. Nesse sentido, devem ser mencionados certos fatores como a intensificação da reestruturação produtiva, o aumento da concorrência, o estabelecimento de uma lógica de serviços, o trabalho intermitente e informal, a crise nas associações sindicais, a emergência de tecnologias da informação e comunicação e a estruturação de operações em rede (Parente, 2003; Ruas, 2005).

A competência tem sido discutida em distintos níveis de análise (individual e coletivo) a partir de enfoques específicos (Bitencourt & Barbosa, 2004; Barbosa *et al.*, 2005). Ao se referir ao nível coletivo, o termo relaciona-se à organização ou às suas áreas. Neste sentido, autores como Prahalad e Hamel (1990) discutiram as competências organizacionais (*core competence*) e enfatizaram sua relação com as estratégias do negócio. Numa outra perspectiva, desta vez levando-se em conta as áreas da organização, autores como Javidan (1998) e Herzog (2001), trataram das competências grupais ou funcionais.

Em relação ao nível individual, ao longo do tempo configurou-se certa ampliação conceitual. Nessa direção, partindo-se da contribuição de autores norte-americanos (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer, & Spencer, 1993) que definiram competências como um conjunto de qualificações necessárias para atingir o desempenho superior identifica-se uma perspectiva mais contemporânea pela qual considera-se que as competências se expressam por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes materializadas na ação inteligente e situada no contexto do trabalho. (Bitencourt, 2001 & Boterf, 2003; Brandão, & Guimarães, 2001, 2002; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Dutra, 2004; Leboyer, 1997; Parente, 2003; Sandberg, 1996; Zarifian, 2001).

A discussão sobre a construção de competências é um desdobramento do debate que ganhou destaque na literatura. Vários autores (Boterf, 2003; Nonaka, & Takeushi, 1997; Parente, 2003; Senge, 2002; Zarifian, 2003), para além da estrutura formal da organização, consideraram a influência de aspectos intangíveis. Nessa linha, reconhecem a influência da cultura organizacional nesse complexo processo. Segundo Araujo (2011), por exemplo, o conceito de competência requer a construção de uma cultura organizacional capaz de estimular a iniciativa do trabalhador e a busca de resultados. Fleury e Fleury (2004, p.56), por seu turno, apontaram a relevância da “criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.” Parente (2003, p. 251) admitiu que a construção de competências envolve “processos que não são diretamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais.” Diversos autores sinalizaram a relevância de se considerar a cultura organizacional na configuração de espaços mais favoráveis à construção e à manifestação de competências (Boterf, 2003; Zarifian, 2003). A influência da cultura na construção de competências pode ser considerada de forma mais concreta ao se discutir a aquisição de saberes por meio da socialização entre os indivíduos no espaço de trabalho. Neste sentido, vários autores (Antonello, 2005; Nonaka, & Takeushi, 1997; Van Maanen, 2009) admitem que os mecanismos pelos quais se viabiliza a socialização são, geralmente, formatados a partir da cultura predominante na organização. A ligação entre



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

cultura e competência também se expressa em relação à conversão de competência individual em coletiva, na medida em que a equipe aprende a elaborar representações compartilhadas Boterf (2003). Desta ótica, Klein e Bitencourt (2012) destacaram a importância da socialização construção de *sensemaking* e de entendimento compartilhado.

No âmbito da construção de competências, Boterf (2003) traz uma contribuição importante ao classificar os saberes requeridos dos trabalhadores. Segundo ele, os saberes teóricos são aqueles necessários para o entendimento de um determinado problema e para explicar sua razão principal. Já, os saberes do meio referem-se aos dispositivos sociotécnicos e envolvem componentes diversos, tais como equipamento, sistema de gestão, regras e tipos de gerenciamento, cultura organizacional e códigos sociais, dentre outros. Os saberes procedimentais consistem em instruções que orientam a execução do trabalho conforme uma ordem estabelecida e relacionam-se ao chamado saber-fazer operacional.

As considerações apresentadas até este ponto contribuem para a reflexão acerca da natureza das competências gerenciais no contexto da gestão de projetos. Trata-se de uma abordagem necessária na medida em que esses profissionais desempenham múltiplos papéis e lideram suas equipes numa ambiência de trabalho caracterizada pela busca de competitividade e inovações.

2.2 Competências Gerenciais e Gestão de Projetos

Os gestores desempenham papel central na dinâmica produtiva. Sua atuação envolve desafios diversos demandado deles agilidade na tomada de decisão que, geralmente, ocorre sob pressão. A sintonia com o espaço de trabalho e as várias demandas exige desses profissionais certas competências. Conforme explicou Gramigna (2007) o domínio de certas competências pode sustentar uma posição de destaque no mercado.

A literatura sobre competências gerenciais é extensa. Observa-se que, há tempos, as competências gerenciais têm sido alvo de estudos. Fayol, por exemplo, no início do século passado já fazia menção às funções do administrador. Boyatzis (1982), por sua vez, há várias décadas, propôs uma lista de competências relacionadas a determinados traços considerados essenciais. Mais recentemente, numa perspectiva integrativa, a competência gerencial tem sido visualizada como elemento fundamental e necessário para a articulação de estratégias e práticas (Bitencourt & Barbosa, 2004; Rabechini, 2001; Russo & Sbragia, 2007).

No âmbito deste trabalho, dentre as várias alternativas disponíveis na literatura, adotou-se como referência para a pesquisa o modelo conceitual desenvolvido por Quinn *et al.* (2003). A estrutura proposta pelos referidos autores baseia-se no confronto entre modelos antagônicos, a saber: Modelo das Relações Humanas x Modelos de Metas Racionais, Modelos de Sistemas Abertos x Modelo de Processos Internos. Cada um desses arcabouços sugere premissas e valores específicos que orientam a ação em determinado sentido. Isso não significa, conforme destacaram aos referidos autores, que eles não possam coexistir em um dado contexto, mas que caracterizam-se por concepções distintas, conforme a Figura 1. A partir desse referencial os autores discutem a configuração de competências gerenciais e empregam a seguinte definição.

Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las. (Quinn *et al.*, 2003, p.24)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

	Metas racionais	Processos internos	Relações Humanas	Sistemas abertos
Critérios de eficácia	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro-líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Figura 1 – Características dos quatro modelos gerenciais. Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.25)

Segundo Quinn *et al.* (2003), o gestor é responsável por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência. Eles identificaram oito papéis que envolvem certas competências, conforme mostra a Figura 2.

Papéis	Competências gerenciais
Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros Comunicação eficaz Desenvolvimento dos empregados
Facilitador	Construção de equipes Uso do processo decisório participativo Administração de conflitos
Monitor	Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico
Coordenador	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização
Produtor	Trabalho produtivo Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse
Negociador	Construção e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de ideias
Inovador	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento de mudança

Figura 2- Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave. Quinn *et al.* (2003, p.25)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Cada um dos distintos papéis contempla características específicas. O **Diretor** é visualizado como um deflagrador que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define tarefas, regras e políticas e fornece instruções. Este papel vincula-se a processos, como planejamento e delimitação de metas. O **Produtor** orienta-se a tarefas e à realização do trabalho com elevado grau de interesse, motivação e energia. A característica marcante deste papel é a produtividade pessoal. O **Monitor** atua como analista, verificando o alinhamento entre as pessoas, as regras e as metas. O **Coordenador** desempenha funções diversas relacionadas à organização, articulação da equipe, superação de impasses e logística. O **Facilitador** é orientado a processos e fomenta os esforços coletivos, a coesão da equipe e administra conflitos. O **Mentor** dedica-se ao desenvolvimento das pessoas visualizando-as como recursos valiosos a serem aprimorados e aplicados. O **Inovador** favorece a adaptação e a mudança tendo como referência as transformações do ambiente, identifica tendências e tolera incertezas e riscos. O **Negociador** preocupa-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos.

O modelo conceitual proposto por Quinn *et al.* (2003), indicado na Figura 3, é particularmente importante para a reflexão acerca da contexto de gerenciamento de projetos. Sua abrangência permite focalizar a ação gerencial em diversas direções e não se esgota no ambiente interno de uma dada organização. A questão é a postura adotada pelo gerente. No caso da gestão de projetos essa ambiência é extremamente complexa e dinâmica, sobretudo tendo em vista a consecução do objetivo dentro de um prazo determinado.

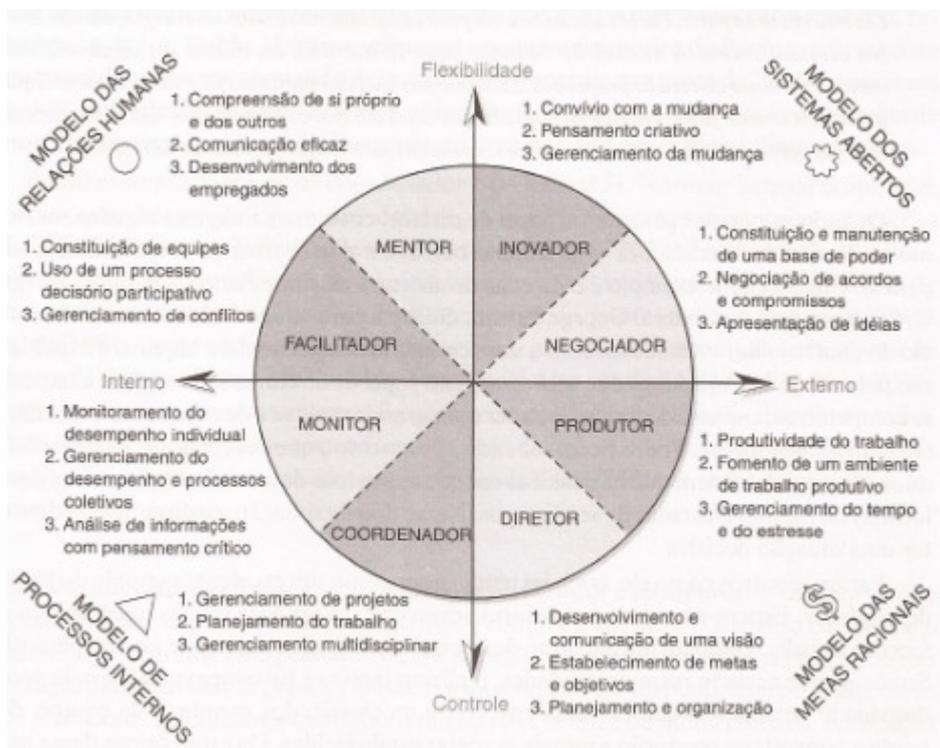


Figura 3- As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.17)

Neste ponto, resgatam-se certas considerações importantes para caracterizar a gestão de projetos na contemporaneidade. Inicialmente, deve-se admitir que ações de planejamento, organização, direção e controle caracterizam os esforços de gestão. Na contemporaneidade, essas “funções” compõem o núcleo de uma abordagem, dinâmica e interativa, denominada



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gestão de projetos. Trata-se de um enfoque sintonizado com as demandas e os desafios de um cenário competitivo marcado pela busca de inovações.

A gestão de projetos, portanto, ganha destaque e torna-se decisiva no contexto produtivo. O conceito de projeto envolve as noções de dinamismo e especificidade. Um projeto pode ser entendido como um empreendimento único e orientado a determinado objetivo. (Shenhar e Dvir, 2007). Segundo o *Project Management Institute* (PMI), projetos são empreendimentos temporários que visam desenvolver e entregar um resultado único. Conforme Kerzner (2002, p.17) trata-se de “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”. Envolve o planejamento e a execução das atividades de acordo com um processo sistemático. Neste sentido, pode desempenhar um papel estratégico, contribuindo para que as equipes interfuncionais, por exemplo, atuem de forma adequada. (Corrêa, 2007). Conforme esclarece o PMI (2008) o processo envolve a aplicação de recursos variados e gerenciamento de domínios específicos (escopo, prazo, custos, recursos humanos, aquisições, riscos, comunicação, qualidade e integração). No caso de projetos inovadores que ancoram as estratégias da organização, segundo Russo e Sbragia (2007), o responsável pela gestão, assume função decisiva. Diversos autores concordam que por meio de projetos, as organizações promovem inovações e alcançam seus objetivos (Kerzner, 2002, Shenhar & Dvir, 2007).

Pelo exposto, nota-se que o gerente de projetos assume papel central, necessitando de competências variadas e de um conteúdo multidisciplinar para atuar em contextos dinâmicos.

3 Metodologia

O processo investigativo assumiu caráter descritivo (Godoy, 1995) e adotou o Levantamento como método de pesquisa. A coleta de dados foi realizada, no segundo semestre do ano corrente, por meio de análise de documentos disponíveis em meio eletrônico e aplicação de questionário composto por questões fechadas.

Obteve-se o retorno de 45 questionários respondidos por profissionais alocados em posição de liderança e que atuam na gestão de projetos e na interface com a Área de Recursos Humanos. Esses respondentes estão distribuídos em 27 grandes empresas da construção que atuam na região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), em Minas Gerais. As empresas foram selecionadas por representatividade e os respondentes por indicação.

O questionário fundamentou-se na estrutura conceitual desenvolvida por Quinn *et al.* (2003), porém foram efetuadas adaptações. A versão final constituiu-se de sete questões fechadas. Foram solicitadas aos respondentes a indicação do grau de importância de cada uma das competências sugeridas por Quinn *et al.* (2003) com base em escala de 5 pontos e a indicação do nível de domínio de cada um delas com base na seguinte escala: não domino, domino muito pouco, domino parcialmente, domino integralmente. Foi realizado um pré-teste para efetuar o ajuste do instrumento que foi enviado por e-mail aos respondentes. Em função dos objetivos da pesquisa, o tratamento de dados envolveu procedimentos de estatística descritiva, tais como determinação de frequência, percentual e média.

4 Análise de Resultados

Inicialmente, faz-se a caracterização dos respondentes e de suas empresas. Do total de respondentes, 57% deles são do sexo feminino e 43% do sexo masculino. Em relação à formação, observou-se que 80% deles cursaram o nível de pós-graduação, 9% concluíram o curso superior e 11% ainda não concluíram.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A distribuição etária dos respondentes foi a seguintes: 2% deles com idade inferior a 20 anos, 18% entre 20 e 29 anos, 42% entre 30 e 39 anos, 20,0% entre 40 e 49 anos, 11% com idade superior a 49 anos, 7% não declaram a idade. Observou-se que a maioria dos respondentes (62%) possui idade entre 30 e 49 anos.

No que se refere ao tempo de experiência profissional, verificou-se que: 5% deles possuem tempo inferior a três anos; 29% entre três e seis anos, 22% entre sete e dez anos e 44% possuem mais de dez anos de experiência.

Em relação às empresas, observou que 41% delas possuem até 500 empregados, 4% de 501 até 1000 empregados e 55% possuem um efetivo superior a 1000 empregados, dentre estas 29% possuem mais de 5000 empregados.

Acerca do faturamento anual médio das empresas: 19% faturam até 50 milhões de reais, 11% de 51 a 100 milhões, 70% acima de 100 milhões e destas, 33% faturam mais de 500 milhões de reais.

Sobre o tempo de atuação dessas empresas no mercado: 30% têm até 20 anos de atuação, 37% de 21 a 40 anos, 22% de 41 a 60 anos e 11% de 61 a 80 anos. Observou-se que a maioria das empresas (70%) atua no mercado há mais de 21 anos.

Na sequência, a Tabela 1 apresenta o detalhamento do conjunto de competências gerenciais, na ordem de importância atribuída pelos respondentes. Ela também evidencia a quantidade de respostas em cada um dos cinco pesos da escala (1 = sem importância, 2 = baixa importância, 3 = média importância, 4 = média alta importância, 5 = alta importância). Nela aparece também a quantidade de respostas por questão, a média ponderada dos pesos e o percentual da média de pesos em relação ao peso máximo (5).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 1

Competências Gerenciais

Competências gerenciais	Grau de importância					Média	
	1	2	3	4	5	Pond./5	Geral
Comunicação eficaz.	0,00%	0,00%	0,00%	8,89%	91,11%	4,9111	98,22%
Planejamento e organização.	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	80,00%	4,8000	96,00%
Compreensão de si mesmo e dos outros.	0,00%	0,00%	4,44%	20,00%	75,56%	4,7111	94,22%
Estabelecimento de metas e objetivos.	0,00%	0,00%	2,22%	24,44%	73,33%	4,7111	94,22%
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	66,67%	4,6667	93,33%
Construção de equipes.	0,00%	0,00%	4,44%	26,67%	68,89%	4,6444	92,89%
Administração de conflitos.	0,00%	0,00%	4,44%	31,11%	64,44%	4,6000	92,00%
Desenvolvimento dos empregados.	0,00%	0,00%	4,44%	35,56%	60,00%	4,5555	91,11%
Gerenciamento do tempo e do estresse.	0,00%	0,00%	4,44%	35,56%	60,00%	4,5555	91,11%
Planejamento do trabalho.	0,00%	0,00%	2,22%	42,22%	55,56%	4,5333	90,67%
Análise de informações com pensamento crítico.	0,00%	0,00%	8,89%	31,11%	60,00%	4,5111	90,22%
Gerenciamento da mudança.	0,00%	0,00%	6,67%	35,56%	57,78%	4,5111	90,22%
Trabalho produtivo.	0,00%	0,00%	6,67%	40,00%	53,33%	4,4667	89,33%
Monitoramento do desempenho individual.	0,00%	0,00%	11,11%	35,56%	53,33%	4,4222	88,44%
Convívio com a mudança.	0,00%	0,00%	6,67%	48,89%	44,44%	4,3777	87,56%
Gerenciamento multidisciplinar.	0,00%	0,00%	15,56%	51,11%	33,33%	4,3555	87,11%
Pensamento criativo.	0,00%	0,00%	8,89%	46,67%	44,44%	4,3555	87,11%
Negociação de acordos e compromissos.	0,00%	2,22%	13,33%	35,56%	48,89%	4,3111	86,22%
Apresentação de ideias.	0,00%	0,00%	8,89%	53,33%	37,78%	4,2888	85,78%
Gerenciamento de projetos.	0,00%	0,00%	13,64%	36,36%	50,00%	4,2666	85,33%
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.	0,00%	0,00%	2,33%	58,14%	39,53%	4,1777	83,56%
Uso do processo decisório participativo.	0,00%	0,00%	17,78%	55,56%	26,67%	4,0888	81,78%
Desenvolvimento e comunicação de uma visão.	0,00%	2,33%	11,63%	44,19%	41,86%	4,0666	81,33%
Constituição e manutenção de uma base de poder.	2,22%	2,22%	53,33%	24,44%	17,78%	3,5333	70,67%

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 indica as médias referentes aos papéis e às competências. Como se pode observar os três papéis com maiores médias foram: Mentor, Produtor e Diretor. O papel de Mentor destacou-se dos demais com média mais elevada. No extremo oposto, os três papéis com menores médias foram: Negociador, Monitor e Coordenador. O papel de Negociador destacou-se dos demais com média mais baixa. Revela que dentre os oito papéis apresentados, quatro deles alcançaram médias próximas. São eles: Facilitador, Inovador, Coordenador e Monitor. Deve-se considerar que, no geral, as médias foram altas (superiores a 80%) e que a amplitude equivale a 13,31%.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 2

Grau de Importância de Competências e Papéis

Papel	Competência gerencial	Grau de importância	
		Por competência	Por papel
Mentor	Comunicação eficaz.	98,22%	94,52%
	Compreensão de si mesmo e dos outros.	94,22%	
	Desenvolvimento dos empregados.	91,11%	
Produtor	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.	93,33%	91,26%
	Gerenciamento do tempo e do estresse.	91,11%	
	Trabalho produtivo.	89,33%	
Diretor	Planejamento e organização.	96,00%	90,52%
	Estabelecimento de metas e objetivos.	94,22%	
	Desenvolvimento e comunicação de uma visão.	81,33%	
Facilitador	Construção de equipes.	92,89%	88,89%
	Administração de conflitos.	92,00%	
	Uso do processo decisório participativo.	81,78%	
Inovador	Gerenciamento da mudança.	90,22%	88,30%
	Convívio com a mudança.	87,56%	
	Pensamento criativo.	87,11%	
Coordenador	Gerenciamento de projetos.	85,33%	87,70%
	Planejamento do trabalho.	90,67%	
	Gerenciamento multidisciplinar.	87,11%	
Monitor	Análise de informações com pensamento crítico.	90,22%	87,41%
	Monitoramento do desempenho individual.	88,44%	
	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.	83,56%	
Negociador	Negociação de acordos e compromissos.	86,22%	80,89%
	Apresentação de ideias.	85,78%	
	Constituição e manutenção de uma base de poder.	70,67%	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Solicitou-se aos respondentes a indicação do nível de domínio sobre cada uma das competências apresentadas. Para tanto, utilizou-se uma escala contendo as seguintes alternativas: não domino, domino muito pouco, domino parcialmente, domino integralmente.

Dentre as sete competências sobre as quais os respondentes sinalizaram maior domínio, cinco delas vinculam-se aos seguintes papéis: Facilitador, Mentor, Monitor e Coordenador. Novamente destacou-se o papel de Mentor. Esses papéis, conforme o modelo sugerido por Quinn *et al.* (2003), situam-se no setor esquerdo e orientam-se ao foco interno, expressando-se por aspectos vinculados ao Modelo das Relações Humanas e ao Modelo de Processos Internos.

Dentre as sete competências sobre as quais os respondentes sinalizaram menor domínio, cinco delas vinculam-se aos seguintes papéis: Produtor, Negociador, Diretor e Produtor. Novamente o papel de Negociador se destacou. Esses papéis situam-se no setor direito do modelo mencionado e orientam-se ao foco externo, expressando-se por aspectos vinculados ao Modelo dos Sistemas Abertos e ao Modelo das Metas Racionais.

A Tabela 3 indica os percentuais referentes ao número de respondentes que se posicionaram em cada uma das alternativas.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Tabela 3
Competências Gerenciais

Competências Gerenciais	Domínio				n
	Não domino	Domino muito pouco	Domino parcialmente	Domino integralmente	
Compreensão de si mesmo e dos outros.	0,00%	4,44%	71,11%	24,44%	45
Comunicação eficaz.	0,00%	4,44%	75,56%	20,00%	45
Desenvolvimento dos empregados.	2,22%	11,11%	55,56%	31,11%	45
Construção de equipes.	0,00%	13,33%	48,89%	37,78%	45
Uso do processo decisório participativo.	2,22%	6,67%	64,44%	26,67%	45
Administração de conflitos.	0,00%	2,38%	59,52%	38,10%	42
Monitoramento do desempenho individual.	0,00%	15,56%	55,56%	28,89%	45
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.	2,27%	13,64%	75,00%	9,09%	44
Análise de informações com pensamento crítico.	0,00%	4,44%	46,67%	48,89%	45
Gerenciamento de projetos.	2,22%	24,44%	46,67%	26,67%	45
Planejamento do trabalho.	0,00%	6,67%	51,11%	42,22%	45
Gerenciamento multidisciplinar.	2,22%	15,56%	55,56%	26,67%	45
Desenvolvimento e comunicação de uma visão.	4,55%	20,45%	63,64%	11,36%	44
Estabelecimento de metas e objetivos.	0,00%	8,89%	51,11%	40,00%	45
Planejamento e organização.	0,00%	11,11%	53,33%	35,56%	45
Trabalho produtivo.	0,00%	4,44%	48,89%	46,67%	45
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.	2,22%	66,67%	31,11%	0,00%	45
Gerenciamento do tempo e do estresse.	6,67%	17,78%	64,44%	11,11%	45
Constituição e manutenção de uma base de poder.	9,09%	40,91%	40,91%	9,09%	44
Negociação de acordos e compromissos.	11,36%	50,00%	38,64%	0,00%	44
Apresentação de ideias.	0,00%	11,36%	59,09%	29,55%	44
Convívio com a mudança.	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	44
Pensamento criativo.	0,00%	11,36%	54,55%	34,09%	44
Gerenciamento da mudança.	2,27%	6,82%	52,27%	38,64%	44

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 3 mostra, na primeira coluna, as competências sobre as quais os respondentes indicaram maior domínio e, na segunda coluna, aquelas de menor domínio.

Competências de maior domínio	Competências de menor domínio
Convívio com a mudança.	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.
Administração de conflitos.	Negociação de acordos e compromissos.
Compreensão de si mesmo e dos outros.	Constituição e manutenção de uma base de poder.
Comunicação eficaz.	Gerenciamento de projetos.
Análise de informações com pensamento crítico.	Desenvolvimento e comunicação de uma visão.
Trabalho produtivo.	Gerenciamento do tempo e do estresse.

Figura 3. Fonte: dados da pesquisa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Em relação aos meios utilizados para o desenvolvimento de competências, os respondentes elencaram as seguintes alternativas: experiência do dia a dia (78%), cursos (73%), observação de outros gestores (51%), palestras (49%), eventos, congressos, seminários (40%).

Os resultados obtidos revelaram que os respondentes valorizaram todas as competências, atribuindo-lhes notas elevadas para indicar sua importância (média superior a 70% do peso máximo). Nesse sentido, deve-se destacar que 50% delas alcançaram uma nota média superior a 90% do peso máximo (5). As competências que se destacaram pelo grau de importância, foram, nesta ordem: Comunicação eficaz, Planejamento e organização, Compreensão de si mesmo e dos outros, Estabelecimento de metas e objetivos, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.

Embora tenham sido avaliadas com médias elevadas, as seguintes competências receberam as menores pontuações, em ordem decrescente: Apresentação de ideias, Gerenciamento de projetos, Gerenciamento do desempenho e processos coletivos, Uso do processo decisório participativo, Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Constituição e manutenção de uma base de poder.

O papel de Mentor destacou-se dos demais. Ele envolve orientação ao desenvolvimento das pessoas e à visualização delas como recursos valiosos que devem ser aprimorados de forma constante. Novamente, a dimensão relacional e o conteúdo humano da gestão evidenciaram-se.

O cotidiano do trabalho e a participação em cursos foram indicados como principais alternativas utilizadas pelos respondentes para o desenvolvimento de suas competências. Contudo, a observação de outros gestores e a participação em palestras e eventos (congressos, seminários) também foram mencionadas.

5 Considerações Finais

O presente trabalho configura um esforço analítico baseado na aplicação do repertório conceitual proposto por Quinn *et al.* (2003) no contexto da gestão de projetos que tem assumido papel estratégico no cenário contemporâneo (Corrêa, 2007, Kerzner, 2002; Shenhar & Dvir, 2007). Contribuí, mais especificamente, para a compreensão das competências gerenciais demandas no setor da construção, a partir da percepção de profissionais que desempenham atividades inerentes à gestão de projetos e à interface com a Área de Recursos Humanos (ARH). Trata-se de uma discussão pertinente num quadro em que se verifica a busca de competitividade por parte das organizações que experimentam um momento de expansão em virtude de diversos investimentos e de medidas governamentais.

A partir dos resultados pode-se observar que as empresas envolvidas têm porte significativo. Neste sentido o número de empregados e o faturamento anual médio são consideráveis. Com base no tempo de atuação no mercado, deve-se destacar, também, que elas representam empreendimentos consolidados (70% delas atuam no mercado há mais de 21 anos).

No geral, os respondentes são profissionais capacitados (80% concluíram cursos de pós-graduação) e com experiência relevante (66% deles com tempo superior a sete anos). Houve predomínio do sexo feminino (57%), refletindo a representatividade das mulheres no conjunto de respondentes e sua inserção em posições gerenciais no setor da construção. Observou-se que o desenvolvimento de competências envolve várias alternativas, sendo o cotidiano do trabalho um meio determinante.

Verificou-se a coerência das competências gerenciais sugeridas por Quinn *et al.* (2003) e a potência do arcabouço teórico adotado. Neste sentido, deve-se considerar que os



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

respondentes atribuíram notas elevadas para expressar a importância das competências (média superior a 70%). Outro aspecto marcante foi o destaque dado a certas competências vinculadas à dimensão relacional (comunicação, compreensão de si mesmo e dos outros, fomento de um ambiente de trabalho produtivo). A competência gerenciamento de projetos foi bem avaliada, porém não sobressaiu em relação às demais. Seu posicionamento denota a complexidade inerente à atividade gerencial que demanda um leque amplo de competências de outra natureza. Deve-se admitir, portanto, que a gestão de projetos vai além da simples articulação e coordenação dos recursos ou da mera aferição de desempenho.

No que se refere ao conjunto de papéis gerenciais, o papel de Mentor recebeu destaque. Ao se considerar as características deste perfil, nota-se que, novamente, a dimensão relacional e o conteúdo humano envolvidos na gestão de projetos se expressaram.

Finalmente, à luz dos resultados obtidos, notou-se a relevância de uma gama de competências e de diversos papéis gerenciais no âmbito da gestão de projetos, no setor da construção. Conclui-se que o equilíbrio de aspectos inerentes aos vários modelos sugeridos por Quinn *et al.* (2003) torna-se fundamental para a sustentar a dinâmica do trabalho gerencial e a entrega das várias competências requeridas.

Referências

Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp.12-33). Porto Alegre: Bookman.

Araujo, A. P. (2011). *Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas: um estudo empírico*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Barbosa, A. C. Q. (outubro, novembro, dezembro, 2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 38(4), 285-97.

Barbosa, A. C. Q. *et al.* (2005). *Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos de grandes organizações de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo*. (Relatório de pesquisa/2005), UFMG/CNPq, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Bitencourt, C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt, (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (pp. 240-64). Porto Alegre: Bookman.

Boterf, G. Le. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed., P. C. R. Reuillard, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (outubro, novembro, dezembro, 2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(4), 523-539.

Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. In Jr. T. WOOD (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 55-70). São Paulo: Atlas.

_____. (janeiro, março, 2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.

Corrêa, H. L. (2007). *Administração da produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fleury, M. T., & Fleury, A. C. C. (janeiro, março, 2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.

Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (outubro, dezembro, 2012). Competências gerenciais desenvolvidas por Profissionais de diferentes formações. *O&S - Salvador*, 19(63), 621-639.

Godoy, A. S. (março, abril, 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 3(2), 57-63.

Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (2a. ed.). São Paulo: Pearson.

Herzog, L. T. (abril, 2001). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de estudios económicos*. 56(172).

Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 66-71.

Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. São Paulo: Artmed Editora.

Klein, M. J., & Bitencourt, C. (outubro, dezembro, 2012). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Organização & Sociedade*, Salvador, 19(63), 599-619.

Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, pp. 1- 4, Washington: D.C.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montivideo: Cinterfor.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed., A. B. Rodrigues, & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Parente, C. C. R. (2003). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Tese de Doutorado em Sociologia, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (may, june, 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 3a ed., C. A. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rabechini, R. Jr. (janeiro, março, 2001). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*. São Paulo, 36(1), 92-100.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Russo, R. S. F. M., & Sbragia, R. (setembro, dezembro, 2007). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Revista Gestão e Produção*. UFSCAR. São Carlos, 14(3), 581-593.
- Sandberg, J. (1996). *Human competence at work: an interpretative approach* (2a ed.). Goteborg: BAS.
- Senge, P. M. (2002). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (13a ed.). São Paulo: Best Seller.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press. Massachusetts.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley Sons.
- Van Maanen, J. (2009). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas, 45-62.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (outubro, dezembro, 2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), São Paulo.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. In N. J. Foss, (Ed.). *Resources firms and strategie - A reader in the resource-based perspective* Oxford University Press, Oxford. 117-132.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. (E. R. R. Heneault, Trad.). São Paulo: Senac.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

_____. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (M. H. C. V. Trylinski, Trad.), São Paulo: Atlas.