



## EDITORIAL

# DIFERENTES TIPOS DE PROJETOS EXIGEM DIFERENTES CONJUNTOS DE COMPETÊNCIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

## *DIFFERENT TYPES OF PROJECTS REQUIRE DIFFERENT SETS OF PROJECT MANAGEMENT COMPETENCES*



**Nelson Rosamilha**

Mestre

Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

São Paulo, SP – Brasil.

[rosamilha@uni9.edu.br](mailto:rosamilha@uni9.edu.br)



**Luciano Ferreira da Silva**

Pós-Doutor

Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

São Paulo, SP – Brasil.

[lf\\_silvabr@yahoo.com.br](mailto:lf_silvabr@yahoo.com.br)



**Renato Penha**

Pós-Doutor

Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

São Paulo, SP – Brasil.

[renato.penha.12@gmail.com](mailto:renato.penha.12@gmail.com)



**Flavio Santino Bizzarias**

Pós-Doutor

Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

São Paulo, SP – Brasil.

[flavioxsp@hotmail.com](mailto:flavioxsp@hotmail.com)

**Resumo:** O desempenho do profissional durante o ciclo de vida de um projeto está diretamente relacionado a aplicação das competências em gerenciamento de projetos. A descrição destas competências pode ser evidenciada em guias de gerenciamento de projetos providos por entidades de gerenciamento de projetos. As principais instituições que promovem a divulgação destes guias são: *Project Management Institute* (PMI), *International Project Management Association* (IPMA) e *Association for Project Management* (APM). Com base neste contexto, este comentário editorial traz à luz a reflexão quanto a usabilidade de tais guias, que são genéricos, prescritivos e que muitas vezes não apresentam uma base sólida de pesquisa. Ademais, uma discussão que deve ser fomentada é que as competências para gerenciamento de projetos podem ser diferentes em função do tipo de projeto, segmento do negócio, ou indústria. Cabe destacar que esta distinção ajuda a classificar os projetos quanto ao seu tipo. Assim, se faz necessário refletir sobre os impactos das diferentes competências para o profissional de projetos e sua aderência ao tipo de cada projeto.

**Palavras-chave:** Competências. Project management institute. International project management association. Individual competence baseline. Association for project management. Gerenciamento de projetos.

**Abstract:** The professional's performance during the life cycle of a project is directly related to the application of project management competence. The description of these competences can be evidenced in standard project management guides provided by project management entities. The main institutions that promote the dissemination of these guides are: Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA) and Association for Project Management (APM). Based on this context, this editorial commentary sheds light on the usability of such guides, which are generic, prescriptive and often do not have a solid research base. Furthermore, a discussion that should be fostered is that project management competences may differ depending on the type of project, business segment, or industry. It should be noted that this distinction helps classify projects according to their type. Thus, it is necessary to reflect on the impacts of different competencies for the project professional and their adherence to the type of each project.

**Keyword:** Competence. Project management institute. International project management association. Individual competence baseline. Association for project management. Project management.

### Cite como

*American Psychological Association (APA)*

Rosamilha, N., Silva, L. F., Penha, R., Bizzarias, F. S. (2022, maio/ago.). Diferentes tipos de projetos exigem diferentes conjuntos de competências de gerenciamento de projetos. Editorial. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i2.22446>.

A sociedade evolui a partir das mudanças em sua forma de produzir e consumir (Da Silva *et al.*, 2022), o que também impactou na forma como as empresas rearranjam a sua estrutura organizacional e seus sistemas produtivos (Yun, Liu, & Zhao, 2021). Neste contexto, o acesso e desenvolvimento de ferramentas e tecnologias faz com que organizações públicas e privadas busquem formas de se tornarem mais produtivas e competitivas.

Embora as mudanças supracitadas estejam principalmente no contexto das organizações, Lundin *et al.* (2015) fazem uma provocação sobre uma mudança para uma “sociedade projetizada”, pois os rearranjos em processos produtivos levam cada vez mais à adoção de práticas de gerenciamento de projetos. Conseqüentemente, as mudanças elencadas demonstram uma evidente entrega de produtos e serviços em diversos setores e atividades por meio de projetos.

Corroborando essas ideias, o Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2020) descreve que a busca das organizações para adaptar-se rapidamente à concorrência e o advento da quarta revolução industrial representa uma mudança fundamental na forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros. Diante deste cenário, a gestão de projetos torna-se cada vez mais uma atividade complexa, isto é, o processo de diagnóstico e implementação de um plano é incerto devido ao grande número de causas e efeitos entrelaçados (Bouwman & Brohm, 2016).

Assim, é necessário que o profissional de projetos tenha um conjunto diversificado de competências. Vale destacar que por meio destas competências, e seus conhecimentos em gerenciamento de projetos, aumenta-se a probabilidade de entregar projetos que atendam os requisitos das partes interessadas (PMI, 2021).

Neste mesmo sentido, Kerzner (1999) e Ribeiro, Amaral e Barros (2021) afirmam que o desenvolvimento de gerenciamento de projetos e as mudanças tecnológicas alteraram o tipo de competências necessárias para que as pessoas se tornem profissionais de projetos eficazes. Desta forma, a disciplina e as competências de gerenciamento de projetos tornaram-se igualmente relevantes e a atualização destas disciplinas ao longo do tempo tornaram-se necessárias (Ahsan, Ho, & Khan, 2013).

Vale destacar que a competência de um profissional é compreendida pela capacidade de usar suas habilidades, conhecimentos e características pessoais relacionadas ao seu comportamento para aumentar a eficiência e eficácia em determinada atividade, neste caso dos profissionais de projetos, em seu ambiente de trabalho (Moradi *et al.*, 2020).

Consequentemente, a aplicação das competências aumenta a probabilidade de sucesso do projeto, o que leva à necessidade de desenvolvê-las para o sucesso do projeto e, portanto, o sucesso de uma indústria como um todo (Shenhar *et al.*, 1997). Isto posto, uma norma baseada em competências pode então assegurar que os profissionais de projetos possam executar suas tarefas em projetos de forma apropriada.

Neste sentido, organizações e institutos de gerenciamento de projetos produziram seus próprios guias de gerenciamento de projetos e de competências, como apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1.**

*Guias de Competência de Gerenciamento de Projetos*

Guia	Grupo	Competências de Gerenciamento de Projetos
<i>Individual Competence Baseline</i>	Pessoas	(1) Autorreflexão e autogestão, (2) Integridade pessoal e confiabilidade, (3) Comunicação pessoal, (4) Relacionamentos e engajamento, (5) Liderança, (6) Trabalho em equipe, (7) Conflito e crise, (8) Desenvoltura, (9) Negociação, (10) Orientação para resultados
	Práticas	(1) Desenho do projeto, (2) Requisitos e objetivos, (3) Escopo, (4) Tempo, (5) Organização e informação, (6) Qualidade, (7) Finanças, (8) Recurso, (9) Aquisição, (10) Plano e controle, (11) Risco e Oportunidade, (12) Partes interessadas, (13) Mudança e transformação, (14) Seleção e Balanceamento de Portfólio
	Perspectiva	(1) Estratégia, (2) Governança, estrutura e processos, (3) Conformidade, norma e regulamento, (4) Poder e interesse, (5) Cultura e valores
<i>Project Management Competence Development Framework</i>	Pessoal	(1) Gerenciamento da integração do projeto, (2) Gerenciamento do escopo do projeto, (3) Gerenciamento de tempo do projeto, (4) Gerenciamento de custos do projeto, (5) Gerenciamento da qualidade do projeto, (6) Gestão de recursos humanos do projeto, (7) Gerenciamento das comunicações do projeto, (8) Gerenciamento de risco do projeto, (9) Gerenciamento de aquisições do projeto, (10) Gerenciamento das partes interessadas do projeto
	Interpessoal	(1) Comunicação, (2) Liderança, (3) Gerenciando, (4) Habilidade cognitiva, (5) Eficácia, (6) Profissionalismo
<i>Association for Project Management Competence Framework</i>	Interpessoal	(1) Comunicação, (2) Gestão de conflitos, (3) Delegação, (4) Influência, (5) Liderança, (6) Negociação, (7) Trabalho em equipe
	Profissionalismo	(1) Acordos de Governança, (2) Alocação de ativos, (3) Avaliações, (4) Compras, (5) Controle de Mudança, (6) Desenvolvimento de capacidades, (7) Desenvolvimento de Soluções, (8) Ética, Compliance e profissionalismo, (9) Frameworks e Metodologias, (10) Garantia Independente, (11) Gerenciamento de Conflitos, (12) Gerenciamento de Cronograma, (13) Gerenciamento de Equipe, (14) Gerenciamento de Requisitos, (15) Gerenciamento de riscos, oportunidades e problemas, (16) Gerenciamento de Transição, (17) Gestão da Qualidade, (18) Gestão de benefícios, (19) Gestão de Contratos, (20) Gestão de Recursos, (21) Gestão de Stakeholders e Comunicação, (22) Gestão Financeira, (23) Liderança, (24) Orçamento e Controle de Custos, (25) Planejamento Consolidado, (26) Planejamento de Capacidade de Recursos, (27) Plano de Negócios

**Fonte:** Elaborado pelos Autores, 2022.

Entre os guias supracitados podemos descrever o *Individual Competence Baseline* (ICB) (IPMA, 2015) mantido pela *International Project Management Association* (IPMA). O ICB propõe 29 elementos de competência agrupados em: competências pessoais e interpessoais, práticas e perspectiva (IPMA, 2015).

O *Project Management Institute* (PMI) propõe o guia *Project Management Competence Development Framework* (PMCDF), que define três áreas de competências: conhecimento, desempenho e atributos pessoais (PMI, 2017). E por fim, o guia mantido pela *Association for*

*Project Management* (APM), com seu guia *APM Competence Framework* que apresenta 27 competências (APM, 2015).

Um aspecto importante sobre estes guias é quanto a sua usabilidade pelos profissionais de gerenciamento de projetos. O guia PMCDF é projetado para ser aplicado genericamente, independentemente da natureza, tipo ou complexidade dos projetos que está sendo gerenciado (PMI, 2017). Para Ahsan, Ho e Khan (2013), estes guias são prescritivos, não consideram as especificidades dos tipos de projetos, ou mesmo a região em que o projeto vai ser gerido. Chipulu *et al.* (2013) complementam esta visão dizendo que estes guias não consideram as especificidades dos países e setores industriais.

Não obstante a relevância das organizações supracitadas, pesquisas sobre competências em gerenciamento de projetos tornaram-se profícuas nas universidades ao redor do mundo. Assim, se faz necessário compreender a lógica de sistemas avaliativos que leva em conta que os citados guias possuem uma função prescritiva de forma genérica. Por outro lado, o desempenho do trabalho de um profissional de projetos é avaliado com base em suas competências aplicadas em um contexto específico (Abraham *et al.*, 2001, IPMA, 2015).

Portanto, se diferentes tipos de projetos exigem profissionais de projetos com competências específicas (Moradi *et al.*, 2020), surge a seguinte questão: “Quais as competências necessárias por tipo de projeto que atenda aos requisitos das partes interessadas para aumentar a probabilidade da entrega com sucesso?” Por exemplo, Pariafsai e Behzadan (2021) acreditam que a falta de uma linha de base para estabelecer competências-padrão para profissionais de projetos no setor de construção civil leva à uma confusão considerável para conceber estratégias eficazes para educação, emprego e desenvolvimento de carreira.

A proposição para esta reflexão é relativa à prescrição destas competências apresentadas nestes guias. Isto posto, assume-se que aquilo que é considerado o mais correto a ser aplicado independe do tipo de projeto, quer seja um projeto de desenvolvimento ágil de software, ou mesmo projetos na construção civil. Moradi *et al.* (2020) relatam sobre a obviedade da diferença de competências necessárias para profissionais de projetos em projetos orientados ao planejamento e projetos adaptativos. Com base no que foi explorado até aqui, este comentário editorial propõe a seguinte reflexão: “Diferentes tipos de projetos precisam de diferentes conjuntos de competências?”

Uma segunda reflexão proposta neste editorial é relativa à elaboração destes guias, pois como alega Crawford (2004), nem o ICB e nem o PMCDF apresentam uma base sólida em

pesquisa. Corroborando esta ideia, Chipulu (2013) complementa quanto a ausência de bases empíricas e metodológicas para a composição dos guias. Além disso, pode-se somar aos aspectos levantados pelos autores o fato de que estas entidades treinam, avaliam e certificam os profissionais de projetos, o que demonstra a relevância delas para estabelecer padrões que impactam o pensamento acadêmico e outros programas de capacitação. Neste sentido, a situação exposta leva à uma segunda reflexão, que se refere a necessidade de levar em consideração bases empíricas e metodológicas objetivando a construção dos guias de competências deste tipo profissional.

Por fim, propomos uma terceira reflexão, que está relacionada a proposição de que para a construção de guias de competências para profissionais de projetos é necessário levar em conta o tipo de projeto, segmento de negócios, setores industriais e, até mesmo, a maturidade organizacional. Assim, o profissional de projetos pode, de forma proativa, avaliar suas competências comparando com o segmento de negócios em que atua e, desta forma, planejar sua carreira ou mesmo compreender as lacunas de competências atuais e requeridas.

As reflexões acima contribuem para com as empresas pela adoção de um diagnóstico de competências segmentado, o que facilita o processo de seleção e capacitação dos profissionais de projetos. Além disso, uma mudança na forma de compreender as competências dos profissionais de projeto ajuda na redução do tempo de seleção e minimiza os riscos de contratação incorreta. Por fim, os programas acadêmicos e de capacitação profissional podem ser ajustados com maior qualidade e aderência ao mercado de acordo com a realidade que atuam.

Este editorial propõe uma nova oportunidade de pesquisa onde as competências de gerenciamento de projetos para os profissionais de projetos sejam determinadas por atributos como: tipo de projeto, segmento de negócio, setor, entre outros. Quer seja na construção de guias de competência ou na construção de diagnósticos para os profissionais de projetos.

### Referências

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842–852. <https://doi.org/10.1108/02621710110410842>
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>

- APM. (2015). *APM's Competence Framework*, 32. Retrieved from <https://www.apm.org.uk/media/2274/apm-competence-framework.pdf>
- Bouwman, R., & Brohm, R. (2016). Phronetic judgement, an essential competence for a project manager in a complex project environment! *International Journal of Business and Globalisation*, 17(4), 582–596. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2016.079341>
- Chipulu, M., Neoh, J. G., Ojiako, U., & Williams, T. (2013). A multidimensional analysis of project manager competences. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(3), 506–517. <https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2215330>
- Chipulu, M., Neoh, J. G., Ojiako, U., & Williams, T. (2013). A multidimensional analysis of project manager competences. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(3), 506–517. <https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2215330>
- Crawford, L. (2004). *Global Body of Project Management Knowledge and Standards*. (Peter W. G. Morris & J. K. Pinto, Eds.), The Wiley Guide to Managing Projects. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470172391.ch46>
- da Silva, L. F., Resnitzkyd, M. H. C., Santibanez Gonzalez, E. D. R., de Melo Conti, D., & da Costa, P. R. (2022). Management of Plastic Waste and a Circular Economy at the End of the Supply Chain: A Systematic Literature Review. *Energies*, 15(3), 976. <https://doi.org/10.3390/en15030976>
- Hoegl, M. and Gemuenden, H. G. (2001) Team work quality and success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4): 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- IPMA. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline (ICB)*, Version 4.0.
- Kerzner, H. (1999). *Applied Project Management: Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139939454>
- Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020). Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 543–572. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0085>
- Pariafsai, F., & Behzadan, A. H. (2021). Core Competencies for Construction Project Management: Literature Review and Content Analysis. *Journal of Civil Engineering Education*, 147(4), 04021010. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)ei.2643-9115.0000051](https://doi.org/10.1061/(asce)ei.2643-9115.0000051)
- PMI. (2017). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*. Management (3 edition). Pennsylvania.

Ribeiro, A., Amaral, A., & Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>

Shrnhur, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5-13.

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>

Yun, J. J., Liu, Z., & Zhao, X. (2021). Introduction: Ambidextrous open innovation in the 4th Industrial Revolution. *Science, Technology and Society*, 26(2), 183-200.  
<https://doi.org/10.1177/09717218211006969>