

**O ALINHAMENTO ENTRE OS TIPOS DE PROJETOS E AS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS NOS PROJETOS DA AES SUL DISTRIBUIDORA GAÚCHA DE ENERGIA
SA**

Greice de Bem Noro

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSA

Professora e Coordenadora de Extensão do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

E-mail: greice@unifra.br (Brasil)

Eduardo Botti Abbade

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR

Professor do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

E-mail: eduardo@unifra.br (Brasil)

Jackson Oliveira

Graduado em Administração pelo Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

Gerente de Projetos da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.

E-mail: jackson.oliveira@AES.com (Brasil)

O ALINHAMENTO ENTRE OS TIPOS DE PROJETOS E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NOS PROJETOS DA AES SUL DISTRIBUIDORA GAÚCHA DE ENERGIA SA

RESUMO

A busca pela excelência e por novos mercados e clientes tem impulsionado as empresas a procurarem por metodologias e formas de alcançarem seus objetivos para aprimorar suas estratégias e vantagens competitivas. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos (GP) tem tido um papel fundamental nas organizações para adequar prazos, organizar métodos e tomadas de decisão da forma e na hora certa. Embora muitas empresas já utilizem o GP como forma de alcançar seus objetivos, o presente trabalho intenta aprimorar ainda mais esse gerenciamento ao levantar o debate acerca de alinhar os diversos tipos de projetos das empresas com a escolha adequada do líder, em consonância com suas competências. O trabalho foi desenvolvido na empresa AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA (AES Sul) com o objetivo de analisar como o alinhamento dos tipos de projetos às competências gerenciais, que os gerentes de projeto da AES Sul devem ter, pode agregar valor à organização. No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. Como principais resultados evidenciam-se a necessidade de adequações das competências essenciais e básicas aos determinados tipos de projetos da AES Sul e a constatação de alguns *gaps* em relação às competências de seus líderes.

Palavras-Chave: Projetos; Competências Gerenciais; Organização.

ALIGNMENT BETWEEN THE TYPES OF PROJECTS AND SKILLS PROJECT MANAGEMENT IN THE AES SUL DISTRIBUIDORA GAÚCHA DE ENERGIA S.A.

ABSTRACT

The pursuit of excellence and new markets and customers has driven companies to build methods to reach goals and improve their strategies and competitive advantages. Therefore, the project management (PM) has played a key role in the organizations to adjust deadlines, organizing methods and decision-making. Although many companies already use the PM as resource, this research attempt to contribute to increase the area trough the debate about alignment of companies projects types with the choice of the leader, in line with their skills. The study was developed in the AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA (AES Sul) and examined how the alignment of the types of projects and management competencies can add value to the organization. The methodological procedure is classified as qualitative, quantitative and descriptive, conducted through a case study. The main results show the need for adjustments between the essential skills and AES Sul types of projects, beyond find some gaps regarding the leaders competencies.

Keywords: Project; Management Skills; Organization; Project Management.

1 INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram caracterizados por transformações rápidas, acompanhadas de um acirramento da concorrência industrial e, nesse contexto, o avanço tecnológico permitiu a disponibilidade das informações e a comunicação veloz. Segundo Carvalho e Rabechini (2006), essas transformações têm levado as empresas a organizarem-se de modo a responder de forma eficaz e ágil aos problemas ambientais e, em especial, àqueles relacionados à competição e ao posicionamento de mercado. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar as oportunidades, utilizar sua capacidade de agir rapidamente ao respeitar as limitações do tempo, do custo e das especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos (GP) é fundamental e tem sido uma preocupação crescente.

De uma forma geral, todas as organizações desenvolvem projetos, mesmo que o produto final não tenha sido gerado por eles. Sabe-se que as atividades inteligentes de projetos são responsáveis por 25% do PIB mundial, o que representa algo em torno de US\$ 10 trilhões, segundo informações do Project Management Institute (PMI®) (2003), entidade americana com 35 anos de existência, voltada à disseminação das práticas e certificadora em GP.

Nesse sentido, Frame (1994) evidencia o GP como a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*. Gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser, então, uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas. Para tanto, desenvolver projetos é uma característica de sobrevivência da empresa moderna, mas, saber executá-los é uma necessidade marcante dos executivos, tendo em vista que a existência de gerentes de projeto hábeis, experientes e bem treinados é vista, por uma seleta minoria de empresas no Brasil, como um diferencial importante na luta pela sobrevivência. Para Cleland e Ireland (2002), um gerente de projetos competente tem atributos fundamentais que contam com uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento na gerência, sendo que, sua competência está no equilíbrio entre o conhecimento, a habilidade e a atitude.

Parte-se do pressuposto de que o sucesso no GP depende de competências - como liderança, motivação, capacidade de comunicação e alinhamento estratégico - aliadas às ferramentas e metodologias que facilitem a atividade do gerente e da equipe do projeto. Entretanto, como cada um deles, por mais semelhantes que sejam, possuem suas peculiaridades, torna-se necessária a adequação das competências gerenciais a cada tipo de projeto, com vistas a proporcionar uma maior probabilidade de sucesso e de resultado para a organização.

A presente pesquisa parte da seguinte problemática: “Como o alinhamento dos tipos de projetos - desenvolvidos pela Empresa AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA - às competências gerenciais pode agregar maior valor à organização?” Para tanto, o objetivo geral foi: analisar como o alinhamento dos tipos de projetos às competências gerenciais, que os gerentes de projeto da AES Sul devem ter, pode agregar valor à organização. Com o intuito de atingir esse objetivo e sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos foram: conhecer a área, bem como a metodologia de gestão de projetos; identificar os tipos de projetos executados, considerando o modelo *Diamond Framework* proposto por Shenhar e Dvir (2007); elencar o nível de desenvolvimento das competências gerenciais dos gerentes; traçar um comparativo entre os tipos de projetos do modelo *Diamond Framework* e as competências gerenciais dos projetos executados.

Esse estudo justifica-se, dada a constatação de que os projetos consomem um grande esforço das empresas, tendo em vista a complexidade, o alto nível de investimentos e os prazos mais curtos. Isso demanda a necessidade de um gerenciamento mais moderno e eficaz para conduzir ao sucesso. Outro fato, de acordo com o estudo realizado por Kelling (2002) em uma amostra de 100 empresas, refere-se aos resultados relacionados ao nível de fracasso ou abandono dos projetos, que chega a 37%. A AES Sul, unidade da presente análise, atualmente, em sua carteira, conta com 150 projetos, alcança uma taxa de sucesso de apenas 37% e uma taxa de atraso de 56%.

Nesse contexto, as diversas características dos projetos - complexidade, tempo e custos - exigem que as empresas adotem abordagens diferentes na escolha de seus gerentes e, para tanto, é importante entender os diferentes tipos e as competências gerenciais necessárias para o sucesso na gestão. A presente pesquisa aborda essa questão, na medida em que busca um maior aprofundamento na temática ao elencar os fatores que podem contribuir para o alinhamento das competências gerenciais aos tipos de projetos e, assim, melhorar os resultados organizacionais.

2 GESTÃO DE PROJETOS

Por quase 35 anos, a gestão de projetos era considerada um processo inovador, mas muito longe de ser entendida como fundamental em uma organização. Após os anos 90, houve uma retomada acelerada do GP no Brasil e no mundo. A complexidade dos novos negócios em escala mundial, na última metade do século XIX, forçou o surgimento dos princípios da gerência de projetos (Sisk, 1998).

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial, as relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se, assim, uma cadeia de transformações que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações econômicas. Consequentemente, a partir daí, surgiu uma grande necessidade de sistematizar e orientar a forma de dirigir essas organizações (Martins, 2003).

As definições, que diversos autores mencionam em seus livros, apesar de utilizarem termos diferentes, todas, convergem para o mesmo entendimento do que é um projeto. Nos últimos anos, seu conceito tem sido aprimorado para estabelecer uma compreensão comum nas organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento (Carvalho e Rabechini, 2006).

Para o Project Management Institute (2000), organismo internacional que atua de maneira a orientar e normatizar essa área de conhecimento, projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Rabechini *et al.* (2002, p. 12), destacam que projeto é:

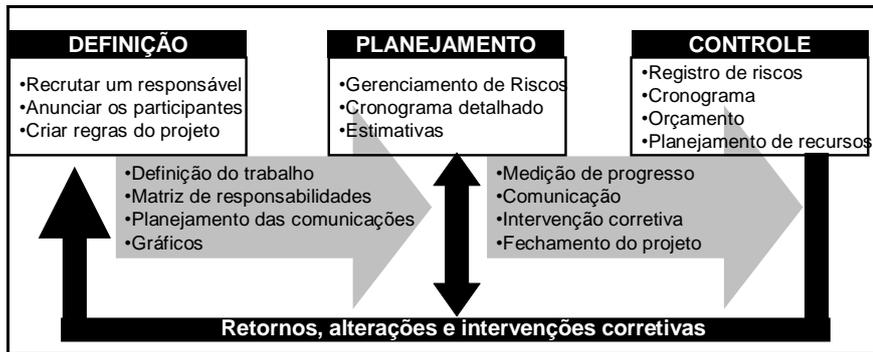
“Uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.”

Na concepção de Kerzner (2006), projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, em geral, é considerado atividade exclusiva em uma empresa.

Kerzner (2000) descreve a gestão de projetos como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seu objetivo com êxito, para benefício de seus participantes. Nesse contexto, gerenciamento de projetos é definido por Duncan (1996) como a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas específicas para as atividades únicas e limitadas de um projeto, no intuito de alcançar ou superar seus objetivos, bem como as necessidades e expectativas dos envolvidos.

De acordo com Verzuh (2000), a definição de expectativas realistas, a fomentação do acordo entre todas as partes envolvidas e a entrega do produto são desafiadores e sempre exigem um leque de técnicas. De modo geral, essas técnicas, apresentadas na Figura 1, podem ser agrupadas em três funções do GP: a definição, o plano e o controle do projeto. As funções identificadas na Figura 1 resumem as responsabilidades dos gerentes.

Figura 1 - As três funções da gestão de projetos.



Fonte: Verzuh (2000, p. 40).

Para Kelling (2002), todo o projeto passa por uma série de fases desde a sua concepção até o seu ponto de conclusão. Nesse sentido, a compreensão de seu ciclo de vida é importante para o sucesso do GP, porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada.

Kelling (2002) e Menezes (2001) ressaltam a importância do ciclo de vida do projeto, pois capacita os envolvidos a entenderem a sequência lógica dos eventos, a reconhecerem os limites ou “marcos” e a saberem em que ponto se encontra o projeto na continuidade das atividades que se sucedem do início ao fim. Além disso, o ciclo de vida auxilia o gerente a prever as mudanças de estilo e ritmo e a reconhecer quando as inspeções especiais, as revisões ou as reavaliações de prioridade deverão ser realizadas.

Menezes (2001) conceitua as fases do ciclo de vida de um projeto como:

- a) **conceitual**, marcada pela geração da ideia, desde seu nascimento até a aprovação da proposta para sua execução;
- b) **planejamento**, é a estruturação e viabilização operacional, onde a proposta de trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional;
- c) **execução**, a mais longa, onde, quase sempre, no decorrer do desenvolvimento dos serviços do plano inicial, quanto aos prazos e orçamentos, são necessários ajustes e correções periódicas dos planos intermediários; e
- d) **final**, é a conclusão, marcada pela dificuldade na manutenção das atividades do que foi planejado e no desligamento gradual das empresas e dos técnicos prestadores dos serviços.

À medida que as empresas começaram a entender mais sobre a gestão dos projetos e os custos passaram a ser controlados mais de perto, a definição de sucesso tem mostrado mais claramente quais os indicadores a ser levados em conta para um projeto ser considerado um sucesso (Kerzner, 2006). Para Kelling (2002), o sucesso é caracterizado pela conclusão da programação no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecido e a qualidade passa a ser definida pelo cliente, não mais pelo fornecedor. Nesse sentido, o sucesso de um projeto sugere os critérios que devem ser empregados para sua administração e avaliação, tais como: conceito, objetivos, qualidade do resultado, custo e tempo.

Na concepção de Kelling (2002), entender os motivos pelos quais os projetos fracassam também é importante para que os erros não se repitam. Diversas são as razões para os fracassos ou abandonos, entre elas, o não atendimento aos prazos, a elevação dos custos além dos limites aceitáveis, o comprometimento da execução ou dos níveis de qualidade estipulados. Assim, as empresas têm investido em técnicas de administração e no treinamento dos gerentes de projeto, como por exemplo, adquirir melhor visualização de análise de riscos e métodos de planejamento que contribuam para a melhoria dos índices de sucesso.

Outro aspecto que merece menção como fator importante para a maturidade em GP, é o grau de alinhamento dos projetos com a estratégia da organização, posto que os resultados alcançados devem estar estreitamente relacionados com os objetivos estratégicos estabelecidos. Soler (2004) define maturidade em GP como o desenvolvimento de um contexto organizacional propício e facilitador para que os projetos possam resultar em retornos previsíveis e potencializar a gestão estratégica da organização. Em suma, a maturidade em GP evidencia toda a capacidade de uma organização em executar seus projetos com sucesso.

Na visão de Rabechini (2005), uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação do gerenciamento e por não estabelecer as conexões devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Nesse ambiente, ainda que o processo seja especificado e padronizado, ele não é rigorosamente seguido.

Para Kerzner (2000, p. 45),

“Quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças no escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa.”

No que se refere à excelência em GP, segundo Kerzner (2006), ela ocorre em uma organização, quando seus projetos são administrados continuamente com sucesso. Na visão do autor, em primeiro lugar, a excelência requer um fluxo contínuo de administração bem sucedida. Todavia, isso não significa, de maneira alguma, que os projetos serão bem sucedidos, apenas que serão adequadamente gerenciados. Em segundo, as decisões devem levar em conta os interesses do projeto e da empresa.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DE PROJETO SEGUNDO O MODELO *DIAMOND FRAMEWORK*

Os projetos se diferenciam de várias formas, podem se distinguir pela tecnologia, tamanho, risco, ambiente, cliente, contrato, complexidade e muitos outros aspectos. Entretanto, têm muita coisa em comum, como objetivos, prazo, gerente, orçamento, cronograma e organização.

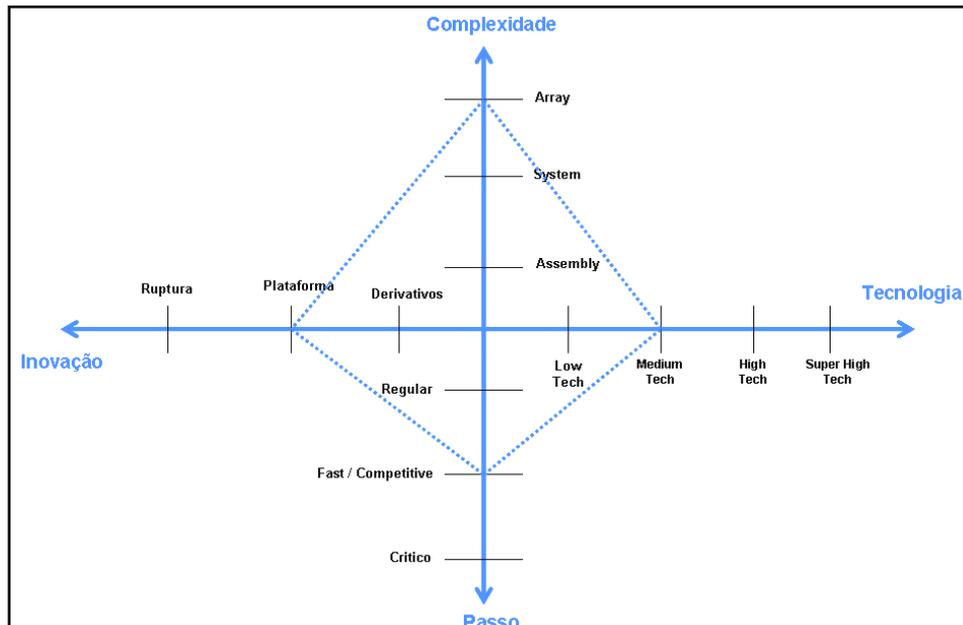
A grande questão para as empresas é como combinar esses elementos comuns e diferentes em um modelo que oriente os gerentes a classificarem seus projetos e lhes permita escolher a melhor abordagem para o gerenciamento de cada um. Acerca disso, Shenhar e Dvir (2007), em seu livro “Reinventing project management”, para distinguir os projetos, estabeleceram um modelo de quatro dimensões chamado *Diamond Framework*, o qual sugere a seguinte classificação: inovação, tecnologia, complexidade e passo (Quadro 1).

TIPO DE PROJETO (DIMENSÃO)	CONCEITO
Inovação	Mede quão novo é o produto do projeto para os consumidores
Tecnologia	Mede quão nova é a tecnologia usada no projeto
Complexidade	Mede a complexidade do produto e da estrutura organizacional do projeto
Passo	Representa a urgência do projeto (Qual o prazo para realizar o trabalho?)

Quadro 1 – Tipos de projeto e seus conceitos.
Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

Para cada tipo, existem três ou quatro níveis de distinção de projetos conforme gráfico proposto por Shenhar e Dvir (2007), como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Diamond Framework.



Fonte: Shenhar e Dvir (2007).

Os autores ressaltam que, em cada uma das dimensões, há a influência diferente nos aspectos do GP. Os projetos caracterizados como: **complexos**, necessitam de procedimentos mais formais de organização; **de inovação**, implicam em menor precisão das pesquisas de mercado; **de passo**, são os mais urgentes que necessitam de equipes com maior autonomia; e **os tecnológicos e com altos níveis de incerteza tecnológica**, demandam profissionais altamente qualificados.

No Quadro 2, os projetos elencados como de inovação representam o nível de familiaridade dos consumidores com o produto ou com o nível de incerteza de seus objetivos, isso significa uma dificuldade para definir os requisitos e as necessidades dos clientes. Para Shenhar e Dvir (2007), os projetos complexos podem ser formados por componentes, sistemas ou subsistemas. Três níveis foram definidos para distinguir as práticas de GP.

INOVAÇÃO	COMPLEXIDADE	TECNOLOGIA	PASSO
<p>Projetos Ruptura - produzem produtos novos para o mercado (inéditos para o consumidor).</p> <p>Projetos Plataforma ou Next Generation - produzem novas gerações da linha de produtos atual.</p> <p>Projetos Derivativos - introduzem melhorias ou versões de produtos já existentes no mercado.</p>	<p>Projetos Assembly - contêm uma coleção de elementos, componentes e módulos combinados em uma unidade que desempenha uma função única.</p> <p>Projetos System - contêm um conjunto de subsistemas em interação que desempenham múltiplas funções.</p> <p>Projetos Array - tratam de uma coleção de sistemas espalhados que funcionam juntos para atingir um propósito comum (sistema de sistemas).</p>	<p>Projetos Low-Tech - contam com tecnologias existentes e bem conhecidas.</p> <p>Projetos Medium-Tech - usam basicamente tecnologias existentes (disponíveis para todas as firmas em uma indústria), mas que incorporam uma tecnologia ou uma característica nova que não existia em produtos anteriores.</p> <p>Projetos High-Tech - a maior parte da tecnologia empregada é nova para a empresa, mas já está disponível no início do projeto. Nesse caso, é usada pela primeira vez uma nova tecnologia que já existia antes do projeto começar.</p> <p>Projetos Super-High-Tech - são baseados em tecnologias que não existiam no início do projeto. Embora a missão seja clara, a solução ainda não é conhecida. Assim, uma nova tecnologia deve ser desenvolvida durante o projeto.</p>	<p>Projetos Regulares - contêm atividades onde o tempo não é crítico para o sucesso imediato da organização.</p> <p>Projetos Fast/Competitive - são os projetos mais comuns na indústria e na organização com fins lucrativos. São criados para aproveitar oportunidades de mercado, buscar <u>um</u> posicionamento estratégico ou conceber uma nova linha de produtos.</p> <p>Projetos Time-Critical - devem ser terminados em um prazo específico que é determinado por um evento já definido ou uma janela de oportunidade. O não atendimento do prazo significa o insucesso do projeto.</p> <p>Projeto Blitz - reúne as crises e exige uma solução o mais rápido possível, sem o critério de sucesso.</p>

Quadro 2 - Subníveis dos tipos de projetos de *Diamond Framework*.

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

Observa-se no Quadro 2 que a complexidade impacta na estrutura organizacional, na documentação, no estilo de gerenciamento (formalidade), nos riscos e na burocracia do projeto. Contudo, quando os projetos são classificados como tecnológicos, o nível de incerteza é subjetivo, pois depende de “*know-how*” existente dentro da empresa. Portanto, a medida se refere ao quanto nova é a tarefa a ser executada pela equipe. A incerteza tecnológica compreende quatro níveis e tem impacto nos seguintes aspectos do gerenciamento: desenvolvimento e testes, ciclos de design, estilo

de gerenciamento, comunicação, gerente e equipe de reserva de contingência. O tipo passo diferencia os projetos pela urgência (ou qual é o tempo disponível) e pelas consequências dos prazos não serem atendidos, e o impacto que têm na estrutura organizacional, na autonomia da equipe e no nível de envolvimento da alta gerência.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O conceito de competência não é recente, tem sido estudado há pelo menos 200 anos em outras áreas, porém no meio organizacional o tema só se tornou uma referência atual em decorrência da necessidade de profissionais mais qualificados e da importância de se buscar no mercado aquele mais adequado às estratégias das empresas. Para a capacidade que o indivíduo deve ter para ocupar um posto de trabalho, são apontados três fatores conhecidos como C.H.A: conhecimento “saber”, habilidades “saber fazer” e atitudes “querer fazer/como fazer” (Ruas, 2000). Ruas (2000) pontua que a expressão “competência” tem sido tanto uma das mais empregadas, quanto uma das mais controversas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação pelo mundo empresarial, assim como pelo ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e dimensões, como pode ser visto no Quadro 3.

DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA COMPETÊNCIA	NOÇÕES	ABRANGÊNCIA
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (por exemplo: vendas, produção).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

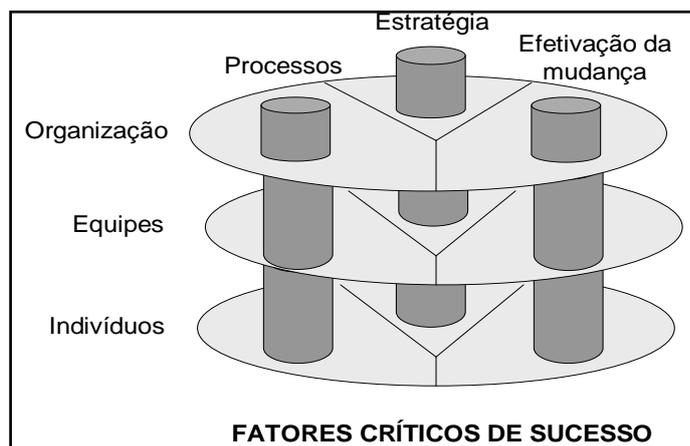
Quadro 3 – Dimensões organizacionais da competência.

Fonte: Adaptado de Ruas (2000).

Ao se tratar de competências gerenciais, o foco se volta às relações entre pessoas, seus saberes e a demanda de suas organizações e, dentro desse enfoque, Hanashiro (2008) defende que competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir os objetivos. Para Robbins (2006), são gerentes aqueles que supervisionam atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas reportando-se a eles. Para Quinn *et al.* (2003, p. 63), “a mensagem é clara não importa o cargo nem se somos ou não intitulados de líderes gerenciais, sendo que, todos devem aprofundar suas competências como membros do grupo”.

Visando integrar as abordagens em GP, Carvalho e Rabechini (2006) propuseram um modelo de três pilares conceituais básicos – estratégia, processos e efetivação da mudança - capazes de dar sustentação às camadas de competências envolvidas na institucionalização do GP: indivíduo, equipe e organização (Figura 3). Essas camadas formam uma base conceitual teórica, apoiada na crença de que a institucionalização de GPs em uma empresa só acontece se, consistentemente, forem geradas competências de forma integrada. Esse modelo cria uma perspectiva estruturada que representa valores, variáveis e relacionamentos que refletem o potencial de ações possíveis de serem exploradas.

Figura 3 - Modelo de competências em gerenciamento de projetos.



Fonte: Carvalho e Rabechini (2006, p. 85).

O PMI (2000) propõe no PMBoK - *Guide of Project Management Body of Knowledge* - em seu capítulo dedicado ao gerenciamento dos recursos humanos, processos necessários para fazer uso efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Assim, o desenvolvimento das competências a ele

relacionadas se faz importante e, administrá-las, torna-se essencial para seu sucesso. Segundo Verma (1995), no caso do GP, as pessoas, ao formarem um time (equipe), representam o centro do sucesso.

Em gestão de projetos, na concepção de Maximiano (1997), competências são as qualificações necessárias para o desempenho eficaz do papel do gerente e seus conhecimentos mais importantes são: competência técnica, conhecimento de ferramentas de administração, entendimento do ciclo de vida e de sistemas organizacionais.

As habilidades dos gerentes permitem lidar com as dificuldades da administração de projetos, as quais evitam problemas, pois, quando a autoridade formal não funciona, a habilidade de negociação e de tomada de decisão assume o papel mais importante. No que tange às atitudes na administração de projetos, essas estão na base do interesse do gerente pelo seu próprio cargo – a motivação intrínseca associada ao desempenho de seu papel (Maximiano, 1997).

Heldman (2009) elenca algumas das habilidades que os gerentes de projetos devem possuir e, em geral, se refere a elas como “habilidades de relacionamento humano” (*soft skills*), porque lidam mais com o lado pessoal e político dos relacionamentos no campo dos negócios do que com as habilidades técnicas (*hard skills*) que são facilmente ensinadas durante um processo passo-a-passo. As seis habilidades que todo o gerente deve ter para ser um líder bem sucedido são: a) pensamento crítico; b) gerenciamento de mudança organizacional; c) solução de conflitos; d) habilidades de negociação; e) percepção e intuição; e f) habilidades de colaboração.

A autora finaliza ressaltando que, “bons líderes e bons gerentes dominam desde cedo em suas carreiras tais habilidades” (p. 80). Nesse sentido, “a destreza em utilizar efetivamente essas habilidades flexíveis junto com treinamento e experiência em gerenciamento de projetos vai ajudar ao gerente e ao seu time diretamente em várias conclusões de projetos bem sucedidos” (Heldman, 2009, p. 80).

3 METODOLOGIA

Segundo Roesch (1996), a metodologia descreve como o projeto, com base em seus objetivos, será realizado. Nessa fase, serão definidas as etapas de sua elaboração, o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados.

No que tange à natureza, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Para Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa tem por objetivo fornecer ao pesquisador a compreensão do problema, quando traduz os dados em números para serem classificados e analisados. Gil considera o método qualitativo como uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, por descrever as características de determinada população ou fenômeno ou pelo estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 1991).

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso que, de acordo com Triviños (2007), é a investigação sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes.

Em relação ao plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas sobre o tema em questão. Posteriormente, para conhecer a área e a metodologia de gestão de projetos da empresa em estudo, foram realizadas técnicas de observação *in loco*, análise de documentos da empresa e entrevistas com os profissionais responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa.

Sequencialmente, para identificar os tipos de projetos executados na AES Sul foi considerado o modelo *Diamond Framework* proposto por Shenhar e Dvir (2007) e para elencar as competências gerenciais dos gerentes de projetos da AES Sul foi traçado um comparativo entre os tipos de projetos do modelo *Diamond Framework* e o grau de desenvolvimento das competências gerenciais de seus líderes. Um formulário estruturado foi aplicado em forma de entrevista a 28 dos 41 gerentes da organização em estudo.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com base nas competências gerenciais necessárias aos gerentes de projetos, as quais foram levantadas a partir do referencial teórico e da fase qualitativa da coleta junto à empresa, bem como na tipologia de projetos *Diamond Framework*.

O formulário foi composto por 10 questões fechadas de múltipla escolha - 5 relacionadas ao perfil dos gerentes pesquisados e 5 às áreas dos projetos – e, 13 questões fechadas em escala *likert* de 5 pontos de grau de desenvolvimento (5 Totalmente desenvolvida, 4 – Desenvolvida, 3 – Em desenvolvimento, 2 – Parcialmente desenvolvida e 1 –A desenvolver) com relação às competências individuais e específicas dos 28 gerentes participantes da pesquisa.

Os dados/informações coletados foram tabulados com o auxílio do software *SPSS 16.0*. Para alcançar os objetivos propostos nessa pesquisa, em primeiro lugar, foi realizada a análise quantitativa, e em segundo, a qualitativa.

4 A AES SUL

O motivo do surgimento da AES nos Estados Unidos, em 1981, já apontava para o futuro, ao procurar fornecer eletricidade limpa, segura e confiável para suprir as necessidades energéticas globais. A empresa nasceu por iniciativa dos americanos Roger Sant e Dennis Bakke, que viram um poderoso mercado na geração, distribuição e comercialização de energia elétrica, com o compromisso de preservar o meio ambiente.

De 1981 até hoje, a AES se expandiu para diversos países, entre eles: Inglaterra, Irlanda do Norte, Argentina, China, Paquistão, sempre com a missão de suprir as necessidades mundiais de energia elétrica de forma socialmente responsável. Atualmente, desenvolve 113 negócios em 27 países, totalizando mais de 45.000 megawatts de capacidade de geração e distribuição de energia elétrica para mais de 18 milhões de clientes com suas 17 companhias de distribuição.

A História da AES pode ser constatada pela expansão da empresa no Brasil. A participação na privatização da Light, em 1996, foi o início de suas atividades no país. Em 1997, ocorreu a aquisição de 14,42% do capital acionário da CEMIG-MG. Também em 1997, em leilão, a empresa adquiriu a Companhia Centro Oeste de Distribuição de Energia Elétrica, antiga Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) no Rio Grande do Sul, que passou a chamar-se AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.

A AES Sul é subsidiária da AES Corporation, a maior companhia global do setor de geração e distribuição de energia elétrica do mundo. No período entre 1998 e 2004, investiu mais de R\$ 421 milhões entre melhorias e ampliação do sistema, da estrutura de atendimento ao cliente, de programas de combate ao desperdício de energia e de projetos sociais.

Dessa forma, proporcionou a milhares de pessoas o acesso à energia elétrica limpa, segura e de qualidade. É uma empresa que distribui energia elétrica para a região centro-oeste do Rio Grande do Sul, da cidade de Canoas à de Uruguaiana. Cerca de 95% da energia elétrica dessa região, que é subdividida em 3 distintas: Região Metropolitana, Centro-Vales e Fronteira, é fornecida pela AES Sul.

4.1 A GESTÃO DE PROJETOS DA AES SUL

Em 2005, a AES Corporation iniciou as discussões sobre a execução de práticas consagradas em gestão da qualidade como forma de garantir a performance em todas as empresas do grupo, para isso, criou uma área específica de GP. A implementação da AES Brasil ocorreu em 2006 com a elaboração de uma estrutura de suporte e treinamento de um grupo estratégico de líderes para aplicação em projetos pilotos. Naquele ano, 46 foram iniciados, com o envolvimento de cerca de 320 colaboradores treinados. Isso derivou em importante aquisição de conhecimento, desenvolvimento de habilidades, assim como resultados financeiros positivos, receitas adicionais, menores custos e melhoria em processos operacionais.

Em 2007, a área de gestão de projetos foi aprimorada para torná-la mais efetiva e, dessa forma, acelerar o processo de criação de uma cultura empresarial de trabalho sistêmico e estruturado de análise e solução de problemas. Faz parte da metodologia de GP, a preparação de grupos de multiplicadores, vinculação do domínio da metodologia aos critérios de evolução profissional e ao sistema de reconhecimento e ampliação do elenco de projetos.

Na AES Sul foi criada uma área específica para coordenar todos os projetos, denominada de Núcleo de Performance e Qualidade (NPQ). Esse programa é um conjunto estruturado de metodologias e ferramentas de qualidade, que podem ser usadas para aperfeiçoar processos, assim como, para identificar soluções para diversos tipos de problemas, por meio de projetos. Além da facilidade e da praticidade de operar as ferramentas de qualidade, existe a vantagem de aplicá-lo em diferentes contextos e situações, sejam eles ligados a operações, finanças, serviços para os clientes, entre outros.

O objetivo do NPQ é dar todo o suporte para as equipes e líderes de projetos, bem como auxiliar o reporte dos resultados à diretoria da empresa. Além disso, a área busca verificar constantemente o andamento e propor eventuais correções de rumo dos projetos.

O NPQ acompanha mensalmente os resultados quantitativos e qualitativos dos projetos, com reporte à diretoria, também mensal. Além disso, reuniões periódicas são realizadas com o núcleo para alinhamento de objetivos, dúvidas e, até mesmo, correção de rumo ou estratégias, se for o caso.

Os principais tipos de projetos desenvolvidos pela empresa são técnicos, comerciais ou administrativos:

- **Projetos técnicos** - estão relacionados à área de operações propriamente dita, visam a redução de custos operacionais das equipes de atendimento, a redução de trabalho em algum determinado processo operacional, o aumento de produtividade de equipes, o aumento no resultado de indicadores técnicos, como o tempo em que os clientes ficam sem energia, o tempo de restabelecimento das equipes, entre outros. Um exemplo de um projeto técnico é o projeto de Melhoria de Processo de Poda de Árvores desenvolvido na AES Sul, o qual buscou melhorar a qualidade de execução das equipes, bem como otimizar e reduzir os custos operacionais vinculados à poda.
- **Projetos administrativos** - estão vinculados à redução de custos administrativos, à redução de trabalho nessa área ou ao aumento de receita específica da área administrativa. Como exemplo de um projeto administrativo, está a redução de custos com a frota da AES Sul em um grande projeto de instalação de controladores de velocidade e sistema de gestão de controle de frota.
- **Projetos comerciais** - estão relacionados à qualidade dos serviços prestados diretamente ao cliente, como atendimento em lojas, *call centers*, combate a fraudes e clientes corporativos. Como exemplo de um projeto comercial executado na AES Sul está a qualidade das leituras de medidores e a entrega das faturas, que buscou otimizar o itinerário dos leituristas e entregadores de contas e possibilitou uma grande redução no custo operacional.

Quanto ao estado dos 58 projetos lançados ao longo dos últimos quatro anos, oito foram cancelados, pelas seguintes causas: os custos foram estimados incorretamente; a solução do problema era pontual e não foi sistemática; o compartilhamento do escopo que era unir um ou mais projetos em apenas um foi realizado incorretamente. Além disso, muitos ainda estão em andamento, por levarem mais tempo para a conclusão de suas ações e medições e para a normatização das lições aprendidas.

Em sua política de GP, os critérios da AES Sul para a definição e avaliação do desempenho de cada projeto são:

- a) **Entrega dentro do escopo informado no termo de abertura do projeto (metas)** - todo o projeto não deverá sair do escopo original e deverá entregar 100% das metas informadas no termo de abertura.
- b) **Entrega dentro do prazo** - os projetos não podem sofrer alterações depois de definido o cronograma no termo de abertura.
- c) **Entrega dentro do orçamento** - no termo de abertura, são definidos quais serão os custos de desenvolvimento, os quais não deverão ultrapassar a previsão informada no termo de abertura, para não comprometer o resultado.
- d) **Qualidade** - para a obtenção do sucesso, a documentação deve ter qualidade, os resultados precisam ser concretos e percebidos por toda a organização, e as ações realizadas devem ser perenes e de qualidade.

4.1.1 A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS DA AES SUL

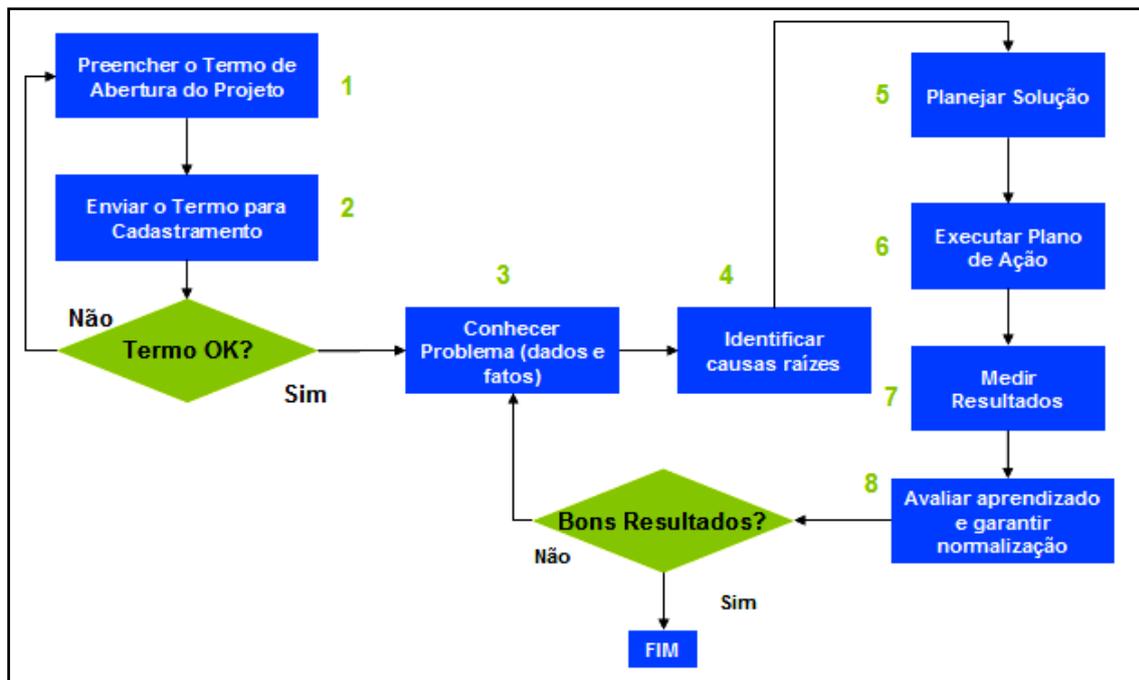
Diversos são os benefícios dos projetos aprovados e fornecidos pela AES Sul tais como: melhoria da performance de todos os negócios da AES Global; aumento de receita e diminuição de custos; redução de retrabalhos, melhoria de processos ineficientes e aumento da qualidade e confiabilidade dos serviços. Assim, para que um projeto seja aprovado é necessário que ele siga algumas premissas: aderência ao planejamento e ao mapa estratégico da empresa, redução do custo operacional, aumento de receita, redução de retrabalho ou aumento de produtividade das equipes ou pessoas. Para tanto, a empresa procura desenvolver e aprimorar constantemente sua metodologia de GP, ao integrar as mais diversas áreas de atuação de um projeto em fluxos contínuos e estruturados, apresentados na Figura 4.

Ao encerramento, o NPQ avaliará a forma como as lições aprendidas tanto pela equipe de projeto como pela organização serão normatizadas, elas deverão ser documentadas para que no futuro sejam utilizadas em caso de surgimento de novos problemas semelhantes ao do projeto gerenciado e se constituirão em um de seus principais produtos.

Todos os projetos desenvolvidos na AES Sul devem ser executados levando em consideração alguma ferramenta de qualidade, como o 5S, o PDCA (*Plan, Do, Control e Action*) ou a metodologia Six Sigma. A ferramenta mais empregada, na maioria deles, é o PDCA, por ser de fácil compreensão e utilização, além de auxiliar em todos os tipos de problemas, dos mais simples aos mais complexos.

A AES Sul utiliza um fluxo operacional, demonstrado na Figura 5 para a operacionalização de um projeto, onde a metodologia PDCA fica muito clara. Caso não se obtenha bons resultados, a equipe deve voltar aos primeiros passos para fazer uma revisão e verificar quais foram os problemas não identificados.

Figura 5 – Fluxo operacional padronizado de um projeto na AES Sul.



Fonte: Elaborada pelos autores.

O primeiro passo (1) para o início do projeto é o Termo de Abertura, que dá uma visão geral à diretoria e aos membros da equipe. Nesse termo, constam os seguintes dados:

- **Problema** - sempre deve ser objetivo, claro e conciso, é o primeiro passo para iniciar o projeto. Se a declaração do problema não for específica, existe o risco de o time entender mal a tarefa e não focar no real problema a ser resolvido. Declarações de problema normalmente devem descrever o efeito de um problema e seu impacto no negócio.
- **Objetivo** - deve dizer de forma sucinta, qual o propósito do projeto e qual é a expectativa de resultado, sempre deve estar relacionado ao problema ou à oportunidade a ser tratada. Não se deve esquecer de determinar o nicho de atuação.
- **Indicadores e meta** – os indicadores medem o sucesso no alcance do objetivo e a meta estabelece qual o tamanho do *gap* entre a situação atual e a desejada. Para maior clareza, dividir em um indicador de resultado que medirá diretamente o sucesso do objetivo e alguns indicadores de tendência que ajudarão a administrar o projeto. Para que a meta seja bem fundamentada e comprove a expectativa prévia, ela deve ser definida após a identificação das causas raízes ou do teste piloto.

A empresa se utiliza de um sistema em ambiente de internet chamado *Project Builder*, onde os projetos são acompanhados, do resultado ao escopo, prazo e evolução. É nesse sistema, que o time acompanha o cronograma de acordo com o Termo de Abertura.

A formação de um time adequado para gerenciar o projeto é uma etapa muitas vezes subestimada, mas de grande importância para o desenvolvimento dos trabalhos. A AES Sul sugere que sejam incluídas pessoas que não convivam com o problema, pois elas o enxergarão por outra perspectiva. Por outro lado, sugere-se também a não formação de um time só com especialistas da área de atuação, pois times heterogêneos são mais eficazes na visão da empresa. Busca-se formar um time com no máximo cinco pessoas, visando tornar as discussões mais produtivas.

A AES Sul adota o papel do *sponsor* que é o patrocinador do projeto e geralmente um executivo da área de negócio é o líder do processo, com o papel principal de ajudar a romper barreiras hierárquicas no desenvolvimento e de comunicar os resultados do time à Organização. O *sponsor* deve participar das decisões nas etapas críticas do processo, tais como: identificação do problema (Termo de Abertura), aprovação do plano de ação, análise dos resultados e normatização. Se o Termo (passo 2) não for corretamente preenchido ou o NPQ e a diretoria não estiverem

satisfeitos com o documento, o mesmo será reprovado e deverá ser preenchido e encaminhado novamente, e caso o termo seja aprovado, o projeto é iniciado.

No passo 3 e 4 do fluxo, a equipe deve conhecer e avaliar o problema. Para isso, é preciso reunir dados e informações que ajudem a entender de forma clara a natureza do problema, suas características e seu impacto sobre as partes interessadas. Nessas etapas, sugere-se que a equipe utilize ferramentas como: fluxograma, plano de ação 5w2h, Pareto, estratificação ou histograma. É nessa fase que muitas equipes de projeto por não perceberem corretamente as verdadeiras causas das raízes dos problemas, muitas vezes, identificam o efeito e não a sua verdadeira causa.

Nos passos 5 e 6, depois de conhecidas as causas do problema, o time deve implementar as soluções para sua correção. Essa solução é reportada ao NPQ para validação e aplicação do time na área onde está sendo desenvolvido o projeto.

O passo 7, um dos mais importantes para a empresa, é onde se mede o resultado e a eficácia das ações implementadas pelo time. Nesse passo, o resultado não é somente financeiro e pode estar relacionado à qualidade de um processo ou à redução de um retrabalho, e então transformado em resultado financeiro. É importante destacar que os critérios utilizados para a eficiência de um projeto, estão baseados nos produtos que o time se propôs a entregar ao final.

O projeto só é concluído (passo 8) quando a equipe o normatiza, por meio do registro de todas as lições aprendidas, tanto os pontos positivos quanto os negativos. A AES Sul, com esse passo, propicia às futuras equipes utilizarem o conhecimento adquirido por aquelas que participaram do desenvolvimento dos projetos, visando à implementação de soluções e redução do tempo despendido na confecção de correções aos possíveis problemas que poderão surgir.

4.1.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS LÍDERES DE PROJETOS DA AES SUL

A AES Sul leva em consideração três macroambientes para as competências em seus projetos: a) **as estratégicas**, nas quais a empresa busca alavancar seus resultados e determinar como deseja ser reconhecida perante seus clientes, acionistas e a comunidade em geral; b) **as gerenciais**, que são atribuídas aos líderes da empresa e; c) **as essenciais**, que são atribuídas aos demais colaboradores da empresa.

No âmbito das competências estratégicas, a empresa tem como possibilitar o acesso aos novos mercados, às situações futuras e à competitividade para constituir um diferencial competitivo junto ao mercado e seus *stakeholders*. São definidas como:

- **Excelência operacional** – realiza as atividades de acordo com os procedimentos definidos; zela pela qualidade e segurança envolvidas; busca o contínuo aperfeiçoamento, qualidade e confiabilidade nos serviços prestados, além de otimizar os recursos da cadeia de valor (gestão de perdas, recebíveis – arrecadação, prestação de serviços atuais e novos).
- **Orientação para o cliente** – identifica e entende a necessidade do cliente; busca continuamente informação do mercado e interpretações dos cenários e seus possíveis impactos; oferece atendimento superior, rapidez e confiança, cortesia e aconselhamento acerca dos serviços prestados (suprimento de energia, planejamento de mercado, venda de energia, relacionamento com os clientes).
- **Comprometimento para o resultado** – desenvolve um ambiente interno de satisfação entre os colaboradores; garante um grau de envolvimento, dedicação e empenho em relação à qualidade dos serviços prestados.

As competências gerenciais possibilitam visualizar, articular e mobilizar equipes ou projetos em torno das estratégias e valores da empresa, ao implementar mudanças, gerenciar e influenciar os resultados dentro da organização. São definidas como:

- **Desenvolvimento de pessoas** – estimula e direciona pessoas para o alcance de desempenhos superiores; promove um ambiente criativo; identifica talentos e potencialidades; proporciona orientação e cria oportunidade de desenvolvimento; canaliza as pessoas para o trabalho criativo e desafiador; mantém o nível elevado de motivação; caracteriza-se como exemplo e diferencial para o grupo.
- **Comprometimento de equipe** - valoriza ideias, iniciativas, crenças e valores das pessoas; administra os relacionamentos que estabelece e promove dentro do grupo de forma produtiva e voltada aos interesses organizacionais; encoraja e estimula o processo decisório.
- **Visão sistêmica** – percebe os impactos das ações e decisões no contexto global e corporativo; acompanha e compreende as mudanças e o dinamismo do mercado, empresa, bem como, da adequação dos serviços diante de um cenário sócio-político-econômico.

E, por fim, estão as competências gerenciais de todos os demais colaboradores, que são:

- **Competência técnica** – possui conhecimentos e habilidades técnicas para o exercício da função; aplica as habilidades e conhecimentos técnicos no trabalho; está sempre disposto a aprender, adquirir novos conhecimentos e manter-se atualizado; é visto como fonte confiável de informação em seu campo de atuação.
- **Direcionamento para resultados** - cumpre com precisão as tarefas, metas e objetivos; obedece aos prazos e tem senso de urgência; equilibra um bom ritmo de trabalho com resultados de alta qualidade sem prejudicar a segurança; é persistente; sabe priorizar as tarefas; tem ritmo na obtenção de resultados; tem alternativas para superar obstáculos; busca recursos onde quer que eles estejam; é visto como pessoa que “resolve”; em geral é indicado para missões consideradas difíceis; seus resultados estão dentro dos padrões de qualidade requeridos.
- **Trabalho em equipe** - atua de forma produtiva em grupos e em forças-tarefa; consegue trabalhar em conjunto e atingir objetivos/resultados; tem atitude de respeito com membros da equipe e com pontos de vista divergentes; entende diferentes visões e é sensível às diferenças dentro do grupo; consegue aproveitar as habilidades dos demais membros em prol de um resultado comum; as pessoas gostam de trabalhar como colega de equipe.
- **Iniciativa** - é pró-ativo e fortemente orientado para ação; age sem a necessidade de ser solicitado; tem capacidade de implementar espontaneamente uma ação, ideia ou solução para a melhoria do resultado; tem capacidade de antever possíveis dificuldades e agir para não haver impacto no resultado.
- **Relacionamento interpessoal** - mantém contatos adequados com colegas, líderes, clientes e fornecedores; utiliza o relacionamento como facilitador de resultados; consegue um relacionamento de qualidade com diferentes tipos de pessoas; sabe agir de forma a evitar ou a administrar conflitos; é querido pelos colegas e equipe.
- **Segurança** – preocupa-se constantemente com as condições de segurança; cumpre sempre os procedimentos de segurança no dia a dia do trabalho; identifica e corrige condições inseguras de trabalho; ajuda os colegas no cumprimento das regras de segurança; relata à supervisão com rapidez, os problemas em que precisa de ajuda para serem resolvidos; em sua vida pessoal está atento aos aspectos de segurança; demonstra em suas ações comprometimento com a própria segurança e das demais pessoas.
- **Comprometimento com a empresa** - demonstra em suas ações viver os valores da AES Sul; age de forma alinhada com os objetivos/metasp e necessidades da organização; mantém

um comportamento ético; demonstra orgulho e motivação de trabalhar na empresa; muitas vezes, coloca os interesses da empresas à frente de seus próprios; honra compromissos com pessoas, clientes e fornecedores.

4.1.3 COMPARAÇÃO DO MODELO DE SHENHAR E DVIR COM OS PROJETOS E COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES DE PROJETOS DA AES SUL

Aplicou-se um formulário estruturado a 28 gerentes de projetos para obter as informações necessárias para compará-las com o modelo de Shenhar e Dvir (2007) e buscar as conclusões para o objetivo de analisar como alinhar os tipos de projetos às competências gerenciais pode agregar mais valor à AES Sul.

Cabe ressaltar que, muitas vezes, os líderes são líderes de um ou mais projetos, motivo pelo qual, em algumas tabelas, o fechamento dos dados podem não ser iguais entre elas. Nesse sentido, no que tange ao perfil dos líderes levantou-se que 87% são do sexo masculino, esse elevado percentual pode ser explicado pelo cunho do serviço ser extremamente técnico e de campo. Já, a idade dos líderes é bastante homogênea, 30% está na faixa etária entre 31 e 40 anos e acima de 50.

No que se refere ao tempo empregatício dos líderes, destaca-se que 50% deles possui mais de 8 anos de empresa, e com isso, pode-se concluir que os projetos da AES Sul são executados por pessoas com maior senioridade na corporação por já possuírem uma boa experiência nesse tipo de serviço (concessão de energia elétrica). Quanto ao nível de escolaridade: 39% já realizou algum tipo de especialização ou MBA, 35% possui curso técnico, 22% tem graduação e 4% concluiu mestrado.

Posteriormente, buscou-se apresentar os dados referentes ao GP da AES Sul e, primeiramente, questionou-se se os pesquisados já haviam liderado algum projeto antes e, se sim, qual a quantidade. Levantou-se que 61% dos líderes de projetos já havia tido algum contato com GP (39% (4 projetos), 23% (3), 15% (2), 3% (1)) e 39% não.

Com relação ao nível de conhecimento dos gerentes em GP, a maioria passa por algum tipo de treinamento específico antes de liderar um projeto, sendo que, 71% dos líderes passou por treinamento interno realizado pela própria AES Sul, 18% foi externo e 7% pelo PMI®. É importante destacar que alguns líderes possuem mais de um tipo de treinamento, seja ele interno ou externo.

Na Tabela 1 são mostrados os tipos de projetos liderados, na visão dos líderes pesquisados, de acordo com o modelo *Diamond Framework* de Senhar e Dvir (2007).

Tabela 1 – Tipos de projetos liderados atualmente na AES Sul.

TIPOS DE PROJETOS LIDERADOS	NÚMERO DE GERENTES	%
(A) Participo de projetos que são caracterizados por novas formas de trabalho, reorganização do processo ou mudança de procedimento.	4	14
(B) Participo de projetos caracterizados por utilizarem novas tecnologias e/ou mudança total ou parcial da tecnologia existente.	7	24
(C) Participo de projetos que impactam significativamente na estrutura organizacional da empresa ou utilizam diversas áreas para compor o produto final do projeto.	8	28
(D) Participo de projetos em que o fator tempo é crucial para atingir as metas e os produtos do projeto.	10	34
Total	29	100

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na AES Sul, conforme a Tabela 1, os projetos liderados estão relacionados aos tipos: de Tempo (D), 34%; de Complexidade (C), 28%; de Tecnologia (B), 24%; e de Inovação (A), 14%.

O resultado de 34% de projetos que atualmente são desenvolvidos e estão relacionados com o Tempo (D), se deve às rápidas mudanças da legislação dos governos estadual e federal, bem como da Agência Nacional de Energia Elétrica, tendo em vista que, são leis novas com necessidade de serem inseridas na organização rapidamente e que demandam velocidade na implementação. Ademais, alguns projetos para redução de custo estão baseados no tempo.

A Tabela 2 apresenta os tipos de projetos que os líderes preferem liderar, conforme o modelo de Senhar e Dvir (2007) que preconiza a importância dos líderes liderarem os projetos de acordo com suas preferências, para assim, obterem melhores resultados.

Tabela 2 – Tipos de projetos de preferência dos líderes de projetos da AES Sul.

TIPOS DE PROJETOS QUE PREFEREM LIDERAR	NÚMERO DE GERENTES	%
(A) Prefiro trabalhos que envolvem uma solução totalmente desconhecida no mercado do que soluções que já existem e, portanto, devem ser apenas aplicadas a um problema.	16	55
(B) Prefiro trabalhos e projetos que possibilitem utilizar o conhecimento de outras áreas da empresa, outros sistemas, etc. para que a solução definitiva do problema se torne possível.	9	31
(C) Identifico-me com projetos que utilizem novas tecnologias ou desenvolvimento de tecnologias para solução de problemas ou melhoria de resultado.	2	7
(D) Identifico-me com projetos que precisam ser resolvidos com a maior rapidez devido a contenção de despesas, aumento de produtividade ou melhoria de performance são os quais mais me identifico pois consigo desenvolver soluções rápidas.	2	7
Total	29	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se que, mais da metade dos líderes de projetos (55%) prefere projetos relacionados com a Inovação (A) das formas de trabalho, da reorganização de um processo ou da mudança de procedimento; 31% prefere liderar projetos que estão relacionados com Tecnologia (B); e 7% prefere projetos de Complexidade (C) e que envolvam Tempo (D).

No Quadro 4, pode-se observar a comparação entre os projetos liderados e a preferência de seus líderes.

TIPOS DE PROJETO	LIDERADOS	PREFEREM LIDERAR
(A) Inovação	14%	55%
(B) Tecnologia	24%	31%
(C) Complexidade	28%	7%
(D) Tempo	34%	7%

Quadro 4 - Comparação entre tipos de projetos liderados e o tipo de projetos que os líderes preferem liderar.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se verificar a diferença entre a percepção dos líderes sobre o projeto que lideram com sua preferência de liderar outros tipos. Os projetos de Inovação (A) são os mais preferidos (55% dos líderes), enquanto que 14% lidera esse tipo sem preferi-lo, seguidos pelos de Tecnologia (B) (31% de preferência), de Complexidade (C) (7%) e Tempo (D) (7%). Dessa forma, o que pode ser verificado no Quadro 4 é uma inversão entre a preferência e a liderança efetiva.

Junto à AES Sul levantou-se que ela conta com uma taxa de sucesso de apenas 37%, o que é muito baixo para uma empresa que já possui uma área de projetos estruturada. De acordo com o gerente do NPQ, os principais motivos para essa baixa são: falta de planejamento; falta de recursos humanos e financeiros; falta de visibilidade que, em alguns momentos, impede o apoio da alta administração; escopo de projeto mal definido; ausência de ferramenta de apoio; falta de determinação de prioridade; e cultura do imediatismo. Essa baixa taxa de sucesso acarreta em uma série de consequências para a empresa, tais como: contínuo descumprimento de prazos, orçamentos e metas contratadas; alocação inadequada de recursos humanos; risco de desalinhamento estratégico; falta de um formato estruturado de tomada de decisão quanto à priorização; não garantia de um olhar comercial, financeiro e operacional.

Nesse sentido, de acordo com o modelo estudado de Senhar e Dvir (2007), parte-se do princípio de que melhores resultados são oriundos de equipes que se identificam com o tipo de projeto. A disparidade observada no Quadro 4 entre a preferência e o que efetivamente os líderes de projetos estão liderando, pode ser evidenciada como uma das causas dessa baixa taxa de sucesso.

Assim, torna-se necessária a utilização de técnicas de mapeamento e avaliação das competências gerenciais tanto antes, como durante e após a conclusão dos projetos para que, com as lições aprendidas, possam sistematizar as informações para orientar os gerentes potenciais que se alinhem às necessidades de determinados projetos.

Outro fator relaciona-se à motivação dos gerentes, pois o alinhamento de suas competências aos tipos de projetos específicos, os de sua preferência, além de gerar maior comprometimento com os objetivos e agregar maior valor à organização, também pode contribuir para o aumento da taxa de sucesso da empresa na gestão de seus projetos.

No entanto, também é necessário levar em consideração a necessidade da organização e a disponibilidade das pessoas para liderar os projetos indicados pela empresa, uma vez que, nem sempre é possível realizar essa adequação perfeitamente, além de haver dificuldade de alinhar todas as competências básicas dos líderes e o tipo de projeto a ser desenvolvido.

Nas Tabelas 3 e 4, as questões se referem a uma autoavaliação das competências individuais (básicas) e específicas (diferenciais) dos gerentes de projetos, com o intuito de identificar os possíveis pontos fracos e, dessa forma, buscar subsídios que auxiliem na qualificação e aprimoramento das competências de cada líder de projeto. Para tanto, foi aplicado um formulário em forma de entrevista com 13 afirmativas, em escala *likert* de cinco pontos de grau de desenvolvimento (5 - Totalmente desenvolvida, 4 – Desenvolvida, 3 – Em desenvolvimento, 2 – Parcialmente desenvolvida e 1 - A desenvolver).

Na Tabela 3, observa-se a média obtida com relação ao grau de desenvolvimento das competências essenciais, com ênfase nas atitudes básicas de um gerente de projetos, na visão dos gerentes pesquisados.

Tabela 3 - Competências essenciais (básicas) dos líderes de projetos.

COMPETÊNCIAS BÁSICAS	N	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Liderança	28	1	5	3,57	1,16
Liderança Situacional	28	1	5	3,43	0,95
Iniciativa	28	1	5	2,82	1,05
Criatividade	28	1	5	3,50	0,88
Visão sistêmica	28	2	5	3,96	0,69

Fonte: Elaborado pelos autores.

As competências essenciais que obtiveram maior destaque relacionam-se à visão sistêmica (média 3,96), liderança (média 3,57) e criatividade (média 3,50), com variação entre em desenvolvimento e desenvolvida. A visão sistêmica relaciona-se à capacidade de antes de realizar qualquer trabalho, buscar analisar todas as áreas, para ver o impacto que poderá ter na organização. A liderança refere-se a se os pesquisados gostam de liderar equipes e colaboradores na busca de resultados. Destaca-se que as seguintes habilidades são cruciais à eficácia da liderança de uma

equipe de projeto: compartilhamento de informações, confiança nos outros, delegação de autoridade e percepção do momento de intervir. Nesse sentido, na visão de Robbins (2006), líderes de equipe eficazes desenvolvem as seguintes habilidades: instruir, resolver conflitos, ouvir, dar *feedback* e utilizar persuasão oral, significa, acima de tudo, motivar e orientar os empregados, comunicar-se e solucionar conflitos. A criatividade se relaciona à capacidade de perceber um problema e, conseqüentemente, buscar soluções criativas e não padronizadas. Robbins (2006) destaca que quem toma decisões racionais, usa a criatividade para combinar ideias de maneiras novas e fazer associações incomuns entre elas.

Liderança situacional e iniciativa variaram entre em desenvolvimento e parcialmente desenvolvida. A liderança situacional relaciona-se à capacidade de sempre procurar adequar o estilo de liderar pessoas e tarefas inerentes aos projetos, à análise prévia de cada situação. Considerando que os fatores situacionais são importantes à liderança, as organizações devem utilizar esse conhecimento para compatibilizar os líderes com as situações. A iniciativa se relaciona ao desenvolvimento de trabalhos inéditos, desafiantes e inovadores, que não façam parte do cotidiano da empresa, o que contribui para a criatividade e a inovação, bem como para a capacidade de proatividade, dentre outros.

Na Tabela 4, observa-se a média obtida com relação ao grau de desenvolvimento das competências específicas, com ênfase nos conhecimentos e habilidades na área de gestão de projetos, na visão dos gerentes pesquisados.

Tabela 4 - Competências específicas em gestão de projetos.

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	NÚMERO DE GERENTES	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Habilidades Técnicas	28	1	4	3,11	0,83
Orientação para o Mercado	28	2	5	3,96	0,95
Pensamento Crítico e Analítico.	28	1	4	3	0,94
Gerenciamento de Mudanças	28	1	5	3,21	1,06

Visão Sistêmica	28	1	3	2,87	1,52
Gestão de Conflitos	28	2	5	3,54	0,83
Negociação	28	1	5	3,57	0,95
Percepção e Intuição	28	1	5	3,82	0,86
Habilidade de Colaboração	28	1	5	3,57	0,87

Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidencia-se que as competências que mereceram destaque dentre as específicas em gestão de projetos, foram: orientação para o mercado (média 3,96), percepção e intuição (média 3,82), negociação e habilidade de colaboração (média 3,57) e gestão de conflitos (média 3,54), as quais variaram entre em desenvolvimento e desenvolvidas. A orientação para o mercado refere-se à capacidade de sempre gerenciar os projetos com foco nos objetivos estratégicos de negócio da organização e sua visão estratégica de mercado. A percepção e a intuição relacionam-se à busca em utilizar da percepção de fatos e informações necessárias, durante o planejamento e o GP liderados. Sendo assim, se os gerentes atuam como tomadores de decisão e não dispõem de informações suficientes para selecionar alternativas claras ou calcular seu risco, precisam tomar decisões sob condições de *incerteza*. Para fazer isso, devem recorrer à intuição e à criatividade. A negociação tem como atributo sempre buscar identificar e adequar os interesses dos principais envolvidos, levando em consideração seus objetivos individuais e o objetivo do projeto. A colaboração busca sempre o desenvolvimento de um clima de comprometimento e colaboração entre todos os envolvidos (*stakeholders*) nos projetos liderados. A gestão de conflitos está relacionada à percepção de um conflito na equipe e reunião rápida de fatos para compreender e ajudar na solução do mesmo, auxiliando a própria equipe na busca de soluções para o problema.

As competências de visão sistêmica, pensamento crítico e analítico, habilidades técnicas, gerenciamento de mudança variaram entre em desenvolvimento e parcialmente desenvolvidas. A visão sistêmica busca analisar todas as áreas, para ver o impacto que esse poderá ter na organização. O pensamento crítico e analítico visa analisar todas as possibilidades de insucesso, bem como alternativas de mitigação em GP. As habilidades técnicas se referem à capacidade de atualizar-se e

capacitar-se com relação aos conhecimentos específicos na área de projetos, bem como, das ferramentas necessárias para a gestão. Enfim, o gerenciamento de mudanças tem o objetivo de administrar as mudanças necessárias, sempre por intermédio de uma comunicação clara à organização, equipe ou colaborador, sejam elas pequenas ou grandes. Os gerentes são catalisadores para a mudança e dirigem o processo de mudança, sendo assim, gerentes precisam adaptar-se à mudança e iniciá-la no interior de suas organizações.

Para finalizar, no Quadro 5, pode-se observar um comparativo entre o grau de desenvolvimento das competências básicas e essenciais dos líderes de projetos e os tipos de projetos gerenciados por eles.

COMPETÊNCIAS	TIPOS DE PROJETOS	GRAU DE DESENVOLVIMENTO
Básicas		
Liderança Liderança Situacional Iniciativa Criatividade Visão Sistêmica	Todos os tipos do modelo Complexidade e Tempo Inovação, Tecnologia e Complexidade Inovação, Tecnologia e Complexidade Todos os tipos do modelo	Em desenvolvimento Em desenvolvimento Parcialmente desenvolvida Em desenvolvimento Desenvolvida
Essenciais		
Habilidades Técnicas Orientação para o Mercado Pensamento Crítico e Analítico Gerenciamento de Mudanças Visão Sistêmica Gestão de Conflitos Negociação Percepção e Intuição Habilidade de Colaboração	Todos os tipos do modelo Todos os tipos do modelo	Em desenvolvimento Desenvolvida Em desenvolvimento Em desenvolvimento Em desenvolvimento Em desenvolvimento Em desenvolvimento Desenvolvida Em desenvolvimento

Quadro 5 - Grau de desenvolvimento das competências x tipos de projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se, no Quadro 5, que apenas a competência relacionada à visão sistêmica encontra-se plenamente desenvolvida e está atrelada a todos os tipos de projetos. No entanto, projetos de inovação, tecnologia e complexidade, onde competências, tais como criatividade, tornem-se imprescindíveis, necessitam de atenção da empresa, para que seus líderes sejam bem mais desenvolvidos e que os projetos liderados por eles possam obter sucesso e alavancar melhores resultados.

Como a competência de iniciativa encontra-se parcialmente desenvolvida nos projetos de inovação, tecnologia e complexidade, necessita de desenvolvimento de ações para corrigir tais *gaps*.

As competências essenciais estão ligadas aos conhecimentos e habilidades específicos ao GP e todas se relacionam a todos os tipos de projetos propostos pelo modelo de Senhar e Dvir (2007). No entanto, apenas duas, a competência de orientação para o mercado e a de percepção e intuição, encontram-se desenvolvidas pelos líderes. Todas as demais necessitam de maior atenção por parte dos líderes, bem como, de capacitação e apoio da empresa ao seu desenvolvimento.

É importante a AES Sul adequar os tipos de projetos às competências de cada líder, para tanto, é necessário aperfeiçoar aquelas evidenciadas nesse estudo que estão parcialmente desenvolvidas ou em desenvolvimento para ser possível maximizar a taxa de sucessos e melhorar os resultados dos projetos da organização como um todo.

Assim, para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário realizar a gestão sistêmica das competências dos membros das equipes tanto no nível gerencial quanto no individual. Para tanto, sugere-se que a organização: defina as principais competências que os líderes precisam ter, a partir dos objetivos de cada tipo de projeto e das competências organizacionais; mapeie-as para alinhá-las aos perfis definidos para cada tipo de projeto; sistematize um banco de talentos internos; e implemente planos de desenvolvimento individual.

5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado nesse artigo, os últimos anos foram caracterizados pelas rápidas transformações e pelo avanço tecnológico exponencial, que permite às empresas buscar novas formas de ingressar e diferenciarem-se nos mercados, e alavancar seus resultados. Para que isso aconteça de forma organizada e planejada, o GP tem sido premissa nas organizações, uma vez que se deve seguir uma sequência lógica e realizar o gerenciamento de custos, tempo e qualidade,

mesmo que os resultados sejam incertos, por causa de uma série de fatores que, muitas vezes, não estejam sob gestão das empresas. O GP tem como objetivo minimizar ou até mesmo reduzir os riscos e aumentar a taxa de sucesso dos projetos da empresa.

Percebeu-se, na análise efetuada, uma grande diferença entre os tipos de projetos (segundo o modelo de Senhar e Dvir, 2007) que os líderes atualmente lideram e sua preferência individual. Isso demonstra um certo descompasso, uma vez que quando os líderes estão identificados com os projetos, a taxa de sucesso é mais alta do que aqueles cujos líderes não se identificam tanto, embora não se possa deixar de levar em consideração a necessidade corporativa e a disponibilidade dos líderes.

Além disso, a análise das competências essenciais (básicas) dos líderes de projetos mostrou que muitas competências ainda precisam ser aprimoradas, pois muitas delas ainda estão em desenvolvimento ou parcialmente desenvolvidas. Sugere-se à empresa que busque aprimorar os treinamentos para reduzir esses *gaps*, analise em conjunto a distribuição dos projetos, levem em consideração as competências e implante um processo sistemático de escolha de líderes, de acordo com um modelo pré-definido pela empresa vinculado aos tipos de projetos por ela indicados.

Quanto às competências específicas, que teve ênfase nos conhecimentos e habilidades do gerenciamento de projetos, a empresa possui grande parte das competências com o *status* desenvolvido. Sugere-se à AES Sul identificar os *gaps* com pesquisas junto aos líderes ou futuros líderes de projetos, para possibilitar uma melhor adequação e melhor aumento na taxa de sucesso da empresa.

Esse estudo buscou promover, despertar e incentivar as organizações a realizar uma análise criteriosa antes do lançamento dos projetos e da escolha dos líderes, de modo a verificarem suas competências gerenciais e a aderência dos tipos de projeto às suas escolhas.

REFERÊNCIAS

- Carvalho, M. M. e Rabechini, R. Jr. (2006). *Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Cleland, D. I. e Ireland, L. R. (2002). *A cultura do projeto: gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso.
- Duncan, W. R. (1996). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
- Frame, J. D. (1994). *The new project management – tools for an age of rapid change, corporate reengineering, and other business realities*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass Publishers.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hanashiro, D. M. M. (2008). *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Heldman, K. (2009, abril). Soft skill em gerenciamento de projetos. *Revista Mundo Project Management*, São Paulo, edição 26.
- Kelling, R. (2002). *Gestão de Projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva.
- Kerzner, H. (2000). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, L. (2003). *Gestão profissional de projetos*. Recuperado em 19 julho, 2009, de http://www.ietec.com.br/ietec/tech.2xt/-template_interna.
- Maximiano, A. C. A. (1997). *Administração de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Menezes, L. C. M. (2001). *Gestão de projetos*. São Paulo: Atlas.
- Project Management Institute. (2000). *Project Management Body of Knowledge –PMBOK*. Tradução oficial. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2003). *Organizational project management maturity model (OPM3)*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson M. e McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais, princípios e aplicações* (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Rabechini, R., Jr. (2005). *O gerente de projeto na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Rabechini, R., Jr.; Carvalho, M. M. e Laudirindo, F. L. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12(2), 28-41.
- Robbins, S. P. (2006). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Roesch, M. A. S. (1996). *Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de cursos* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ruas, R. (2000, maio/junho). A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos poucos explorados. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 6(3), edição 15. Recuperado em 10 junho, 2009, de http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=297&cod_edicao=25&autor=ruas&acao=busca&pagina=1.
- Shenhar, A. and Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sisk, T. (1998). *History of project management*. Recuperado em 19 abril, 2009, de <http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>.
- Soler, A. (2004). *Maturidade organizacional e o modelo de avaliação PMI-OPM3*. Recuperado em 18 junho, 2009, de <<http://www.j2da.com.br/Download/Maturidade.pdf>>.
- Triviños, A. N. S. (2007). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Verma, V. K. (1995). *Managing the project team*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
- Verzuh, E. (2000). *MBA compacto, gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus.

Data do recebimento do artigo: 06/04/2011

Data do aceite de publicação: 30/05/2011