

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO EM GRANDES EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL, EM MINAS GERAIS.

RESUMO

Este artigo discute as competências requeridas de gerentes de projetos que atuam no setor da Construção Civil. Fundamenta-se em *survey* que envolveu 27 grandes empresas sediadas na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Essas empresas foram selecionadas pelo critério de representatividade com o apoio do presidente do Grupo de Intercâmbio da Construção Civil em Recursos Humanos (GICC-RH) vinculado ao Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG). Os respondentes foram indicados pelos dirigentes das respectivas empresas. Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2014, por meio de questionário fundamentado no *framework* proposto por Quinn et al. (2003). Foram inqueridos 45 gerentes de projetos que atuam na interface com a Área de Recursos Humanos (ARH). O tratamento de dados baseou-se em estatística descritiva. Os resultados sinalizam que, na Construção Civil, a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos papéis de Mentor, Produtor e Diretor, predominando os modelos de metas racionais e de relações humanas.

Palavras-chave: Competências, Gestão de Projetos; Construção Civil; Grandes Empresas.

COMPETENCE MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT: STUDY IN LARGE COMPANIES IN THE SECTOR OF CONSTRUCTION IN MINAS GERAIS, BRAZIL.

ABSTRACT

This article discusses the competencies required of project managers who work in the Construction sector. It is based on a survey involving 27 large companies based in the metropolitan region of Belo Horizonte, in Minas Gerais. These companies were selected by the representativeness criteria with the support of the President of Construction Exchange Group on Human Resources (HR-GICC) linked to the Construction Industry Union in the State of Minas Gerais (SINDUSCON-MG). Respondents were appointed by the leaders of their respective companies. Data were collected in the second half of 2014, by reasoned questionnaire in the framework proposed by Quinn et al. (2003). They surveyed 45 project managers who work at the interface with the Human Resources Area (ARH). Data processing was based on descriptive statistics. The results indicate that, in Construction, project management has demanded, especially skills related to Mentor roles, Producer and Director, prevailing models of rational targets and human relations.

Keywords: Competencies, Project Management; Construction; Large Business.

Reginaldo de Jesus Carvalho Lima¹
Silvano Aragão²
Eloísa Helena Rodrigues Guimarães³

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professor da Fundação Pedro Leopoldo - FPL. Brasil. E-mail: reginaldo.lima@fpl.edu.br

² Mestre em Administração pelas Faculdades Pedro Leopoldo - FPL. Brasil. E-mail: reginaldo.lima@fpl.edu.br

³ Doutora em Linguística pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professora da Fundação Pedro Leopoldo - FPL. Brasil. E-mail: eloisa.guimaraes@fpl.edu.br

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, a gestão de projetos representa uma atividade relevante e estratégica no âmbito das organizações (Corrêa, 2007). Destacados autores, como Kerzner (2002) e Shenhar & Dvir (2007), consideram que todo projeto envolve um processo sistemático de planejamento e de execução de atividades, orientado a uma determinada finalidade. Embora seja um empreendimento temporário, reveste-se de complexidade e requer o estabelecimento de conexões com múltiplos atores e variadas fontes de recursos.

No setor da Construção Civil, a gestão de projetos é uma processo frequente e que assume feições diferenciadas de acordo com a natureza das demandas e do trabalho realizado. Mais atenção foi dispensada ao assunto sobretudo diante da necessidade de atender às determinações da *International Organization for Standardization* (ISO) 9001 e do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H) que recomendam ações de treinamento e esforços formativos orientados ao desenvolvimento de competências nas construtoras. Deve-se considerar que, nos últimos anos, investimentos e iniciativas governamentais com foco na redução do déficit habitacional afetaram a dinâmica do setor. A execução de obras relacionadas a eventos de impacto, como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas de 2016, influenciou o nível de demanda.

No setor da Construção, o gerente de projeto figura como profissional essencial para a condução dos empreendimentos. Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), referindo-se aos gestores de forma geral, consideram que eles são responsáveis por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência no contexto de trabalho. Para caracterizar sua atuação, sugeriram um *framework* que integra distintas competências gerenciais, papéis e modelos de referência.

Considerando a abordagem proposta por Quinn et al (2003), este artigo fundamenta-se em pesquisa orientada pela seguinte questão central: quais são as competências e os papéis requeridos de gerentes de projetos que atuam no setor da Construção?

No intuito de identificar respostas para essa questão, realizou-se um *survey* com 27 empresas de grande porte, sediadas na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Essas empresas foram selecionadas pelo critério de representatividade com o apoio do presidente do Grupo de Intercâmbio da Construção Civil em Recursos Humanos (GICC-RH) vinculado ao Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado

de Minas Gerais (SINDUSCON-MG). Os respondentes foram indicados pelos dirigentes das respectivas empresas.

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2014 por meio de questionário fundamentado no *framework* proposto por Quinn et al. (2003). No total, foram inqueridos 45 gerentes de projetos que atuam na interface com a Área de Recursos Humanos (ARH). O tratamento de dados baseou-se em estatística descritiva com cálculo de médias e percentuais.

A discussão proposta ganha relevância no momento em que as empresas do setor procuram superar os desafios da crise econômica e alcançar patamares mais elevados de produtividade. O tema abordado merece atenção e conforme Godoy e D'Amelio (2012, p.622), o desenvolvimento gerencial é "amplamente justificável" na medida em que está relacionada ao próprio desempenho organizacional.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Esta introdução é a primeira delas e apresenta a problemática do estudo. A segunda seção contempla o referencial teórico e resgata aspectos centrais sobre as competências gerenciais aplicadas à gestão de projetos. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Os resultados obtidos são discutidos na quarta seção. Finalmente, a quinta seção revela as considerações finais do estudo.

2 COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES

Por meio de uma breve análise da literatura, pode-se constatar uma vasta produção acerca do tema competências. A termo "competência" tem aplicação em diversas áreas do saber como Direito, Educação e Psicologia e, conforme Manfredi (1999), ocupa lugar de privilegiado nos discursos e documentos dos diferentes agentes e instituições sociais, assumindo caráter polissêmico.

No âmbito das organizações, as competências, conforme Barbosa (2003, p.285), "têm assumido lugar de destaque no contexto das novas estratégias gerenciais. Longe de se traduzir em uma panaceia, o fato é que sua importância e inserção cotidiana na realidade das organizações são inquestionáveis." Trata-se de um debate que se renova em sintonia com as nuances do cenário produtivo e oportuniza reflexões acerca das possibilidades de gerar desempenho e valor no mundo trabalho. Segundo Ruas (2005, p.35), "apesar da grande difusão da noção de competências entre empresas brasileiras, sua aplicação, bem como seus resultados práticos, aparecem como um debate com mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas".

No campo da gestão, a abordagem das competências vincula-se às áreas da Economia e da Administração Estratégica. Fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR) que destaca o potencial dos recursos internos como fontes de vantagem competitiva e a relevância da aprendizagem e da acumulação de conhecimentos (Vasconcelos, & Cyrino, 2000; Wernerfelt, 1997). O interesse pelo tema emergiu das transformações verificadas nas últimas décadas do século XX que assinalaram um contexto caracterizado pelos seguintes aspectos: intensificação da reestruturação produtiva, o aumento da concorrência, o estabelecimento de uma lógica de serviços, o trabalho intermitente e informal, a crise nas associações sindicais, a emergência de tecnologias da informação e comunicação e a estruturação de operações em rede (Mertens, 1996; Parente, 2003; Ruas, 2005).

O debate sobre competências comporta distintos níveis de análise. Discutem-se, no âmbito coletivo, as competências do negócio e dos grupos de trabalho. Desta ótica, Prahalad e Hamel (1990) enfatizaram as chamadas competências organizacionais (*core competence*), destacando a relação entre competências e estratégias. Javidan (1998) e Herzog (2001), por seu turno, discutiram as competências funcionais, destacando a relevância da integração entre as diversas áreas de uma organização. A construção de competências coletivas é vista como processo sistêmico que integra diretrizes e ações.

Por outro lado, no âmbito individual, a discussão refere-se a pessoa do trabalhador e seu potencial para gerar resultados no mundo do trabalho (Barbosa, 2003; Bitencourt & Barbosa, 2004). Essa perspectiva tem sido mais frequente na literatura e constitui-se de diferentes pressupostos teóricos derivados, sobretudo, das correntes norte americana e europeia. Do ponto de vista conceitual, há diversidade de entendimentos. Autores norte-americanos (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer, & Spencer, 1993) consideram que as competências sustentam-se em determinados aspectos capazes de alavancar o desempenho superior. Mais recentemente, com base na contribuição da escola francesa (Boterf, 2003; Leboyer, 1997; Zarifian, 2001), entende-se que as competências, de fato, envolvem o repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Porém, sua materialização ocorre somente quando, por meio da ação inteligente e contextualizada, o trabalhador resolve impasses, alcança objetivos e agrega valor ao negócio. (Bitencourt, 2001; Bitencourt & Barbosa, 2004; Brandão, & Guimarães, 2001, 2002; Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012; Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2004; Parente, 2003; Sandberg, 1996; Zarifian, 2001; 2003).

As tentativas de operacionalizar a construção de competências profissionais fundamentam-se em distintos pressupostos metodológicos, materializados por meio dos enfoques condutivista, funcionalista e construtivista (Deluiz, 2001). Autores como Boterf (2003), Fleury e Fleury (2004) e Zarifian, (2001, 2003), admitem que os processos de construção de competências são complexos e envolvem aspectos de ordem subjetiva. Conforme Parente (2003, p. 251) esses “processos não são diretamente apreensíveis mercê das inerentes características cognitivas, implícitas e informais.” A socialização tem sido considerada uma via importante para subsidiar o desenvolvimento de competências, na medida em que possibilita a troca de informações e a construção coletiva de conhecimentos nas organizações (Antonello, 2005; Nonaka, & Takeuchi, 1997; Senge, 2002; Van Maanen, 2009). Klein e Bitencourt (2012) admitem que os a socialização é fundamental na construção de *sensemaking* e de entendimento compartilhado. Nesse processo, o papel do gerente torna-se fundamental na disseminação da visão de coletivo, do estímulo à aprendizagem e da excelência no contexto de trabalho, conforme Quinn et al. (2003). Segundo Godoy e D’Amelio (2012, p.622) “Parece, ainda, difícil entender o processo de aprendizagem das competências gerenciais limitado às iniciativas formais do desenvolvimento, posto que, também, é autodirecionado e de natureza informal, pois resulta de vivências, experiências e necessidades próprias”.

A próxima seção trata das competências gerenciais no contexto da gestão de projetos. Essa discussão merece atenção na medida em que os gerentes de projeto podem desempenhar múltiplos papéis na condução de suas equipes de trabalho em ambientes adversos.

2.1 Competências Gerenciais e Gestão de Projetos

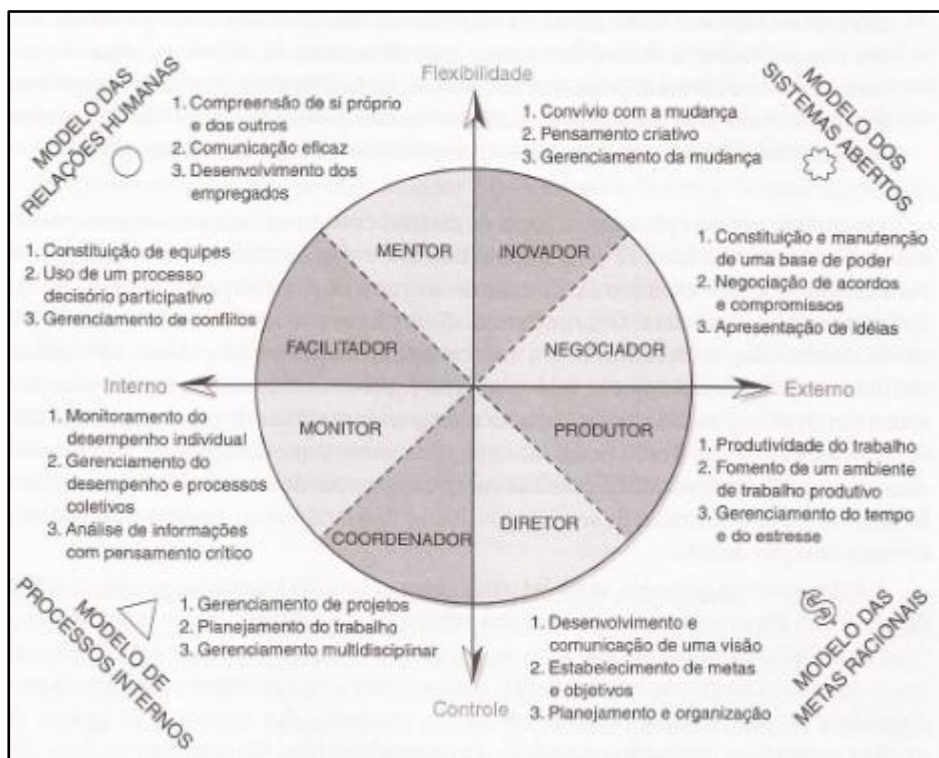
Os gestores desempenham papel central na dinâmica funcional das organizações. As diversas demandas requerem deles sintonia com o espaço de trabalho e certas competências capazes de favorecer a tomada de decisão e a resolução dos impasses produtivos. Conforme Gramigna (2007) o domínio de competências torna-se necessário para que os gerentes possam sustentar uma posição de destaque no mercado.

A literatura sobre competências gerenciais é extensa e verifica-se que, há tempos, têm sido objeto de estudo. Henry Fayol, no início do século passado, destacava as funções e habilidades do administrador. Boyatzis (1982), já no final do século XX, sugeria uma lista de competências que considerava essenciais para os gerentes. Contemporaneamente, numa perspectiva integrativa,

a competência gerencial tem sido visualizada como elemento fundamental e necessário para a articulação de estratégias e práticas no contexto das organizações (Bitencourt & Barbosa, 2004; Rabechini, 2001; Russo & Sbragia, 2007).

Neste artigo, dentre as várias alternativas disponíveis na literatura, adotou-se como referência analítica o *framework* conceitual proposto por Quinn et al. (2003), evidenciado na Figura 1.

Figura 1- As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



Fonte: Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (3a ed., p.17). Rio de Janeiro: Elsevier.

Este *framework* baseia-se no antagonismo dos seguintes modelos: Modelo das Relações Humanas x Modelos de Metas Racionais, Modelos de Sistemas Abertos x Modelo de Processos Internos. Cada um deles fundamenta-se em distintos aspectos que podem influenciar a conduta dos

gerentes, conforme mostra a Figura 2. Embora assumam características peculiares, esses modelos não são excludentes. Há, portanto, a possibilidade de predomínio de mais de um deles, numa dada situação.

Figura 2 – Características dos quatro modelos gerenciais.

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

Fonte: Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (3a ed., p.25). Rio de Janeiro: Elsevier.

A partir desse referencial, Quinn et al. (2003, p.24) discutem a configuração de competências gerenciais e consideram que “Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.”

Os referidos autores atribuem características específicas aos papéis, a saber: O **Diretor** é visualizado como um agente deflagrador que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, fornece instruções e elabora regras e políticas. Este papel vincula-se a processos, como planejamento e delimitação de metas. O **Produtor**, por sua vez, orienta-se a tarefas e à realização do trabalho com elevado grau de interesse, motivação e energia. A característica marcante deste papel é a produtividade pessoal. O **Monitor** atua como analista, verificando o alinhamento entre as pessoas, as regras e as metas. O **Coordenador** desempenha variadas funções e atua na superação de impasses por meio da articulação da equipe e da estruturação logística. O **Facilitador** é orientado a processos e fomenta os esforços coletivos, a coesão dos membros e administra conflitos. O **Mentor** dedica-se ao desenvolvimento das pessoas visualizando-as como recursos valiosos que devem ser aprimorados e aplicados de forma adequada. O **Inovador** favorece os processos de

adaptação e de mudança na organização, tomando como referência as transformações e tendências que caracterizam o contexto. Para tanto, tolera incertezas e riscos. Finalmente, o **Negociador** enfatiza a exposição de ideias e busca bases de poder para favorecer a legitimidade exterior e a obtenção de recursos.

Deve-se admitir que ações de planejamento, organização, direção e controle são, tradicionalmente, consideradas funções essenciais da administração e compõem o núcleo de uma abordagem, dinâmica e interativa, denominada gestão de projetos. Diversos autores concordam que, por meio de projetos, as organizações promovem inovações e alcançam seus objetivos (Kerzner, 2002, Shenhar & Dvir, 2007).

O conceito de projeto envolve as noções de dinamismo e especificidade, podendo ser entendido como um empreendimento único e orientado a determinado objetivo (Shenhar e Dvir, 2007). Segundo o *Project Management Institute* (PMI), projetos são empreendimentos temporários que visam desenvolver e entregar um resultado único. Para Kerzner (2002, p.17) trata-se de “um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custos e qualidade”. Projetos envolvem um processo sistemático e podem desempenhar um papel estratégico, inclusive contribuindo para a integração de equipes interfuncionais (Corrêa, 2007). O PMI (2008) informa que o desenvolvimento de projetos

demanda a aplicação de recursos variados e que envolve o gerenciamento de domínios específicos (escopo, prazo, custos, recursos humanos, aquisições, riscos, comunicação, qualidade e integração).

Os apontamentos anteriores sinalizam a relevância da figura do gerente na condução de projetos. No caso de projetos inovadores que ancoram as estratégias de uma organização, a importância desse profissional revela-se de forma mais acentuada (Russo & Sbragia, 2007). Portanto, discutir as competências requeridas dos gerentes de projeto no setor da Construção torna-se instigante e pertinente, na medida em que eles devem dominar um conteúdo multidisciplinar para atuar em contextos dinâmicos.

Conforme explicou Barbosa (2003), ao se discutir a questão das competências é necessário reconhecer a inexistência de uma *teoria* consolidada e admitir a necessidade de selecionar recortes teóricos e metodológicos que tenham potencial explicativo. Na pesquisa realizada, o *framework* sugerido por Quinn et al. (2003) revelou-se adequado e imprimiu consistência ao enfoque analítico.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada assumiu caráter descritivo, tendo sido realizada por meio de *survey* on line (Malhotra, 2006). Os dados foram coletados, no segundo semestre de 2014, por meio de questionário eletrônico baseado no *framework* proposto por Quinn et al. (2003). Solicitou-se aos respondentes a indicação do grau de importância de cada uma das competências com base na escala Likert de cinco pontos. A posição 1 estava associada à alternativa “sem importância” e a posição 5 indicava que a competência era considerada como de “alta importância”. Os respondentes foram estimulados a indicar o nível de domínio sobre cada uma das competências por meio de uma escala de quatro pontos que apresentava as seguintes alternativas de resposta: (1) não domino, (2) domino muito pouco, (3) domino parcialmente, (4) domino integralmente. Foram, ainda, solicitados a indicar os meios utilizados para desenvolver competências. Para calibragem do instrumento, realizou-se pré-teste com a participação de cinco profissionais da área.

No total, foram obtidos 45 questionários devidamente preenchidos por gerentes de projetos que atuavam na interface com a Área de Recursos Humanos (ARH). Os respondentes estavam distribuídos em 27 grandes empresas da Construção que atuam no território nacional com sede na Região

Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), em Minas Gerais.

Essas empresas foram selecionadas pelo critério de representatividade com o apoio do presidente do Grupo de Intercâmbio da Construção Civil em Recursos Humanos (GICC-RH) vinculado ao Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG). Os respondentes foram indicados pelos dirigentes das respectivas empresas.

O tratamento de dados envolveu procedimentos de estatística descritiva, tais como determinação de frequência, percentual e média.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na apresentação dos resultados da pesquisa, inicialmente, faz-se necessário, caracterizar os respondentes e suas empresas. Em relação aos respondentes, verificou-se que 58% deles são do sexo feminino e 42% do sexo masculino. No que se refere à formação, observou-se que 80% dos respondentes concluíram cursos em nível de pós-graduação; 9% concluíram apenas a graduação e uma parcela equivalente a 11% não concluiu o ensino superior. Nota-se que, na composição do público abordado, predominaram indivíduos do sexo feminino. Observou-se que os respondentes possuem elevado nível de formação, já que 89% deles concluíram, no mínimo, cursos de graduação.

Em relação à distribuição etária, observou-se que 2% dos respondentes têm idade inferior a 20 anos; 18% têm de 20 a 29 anos; 42% têm de 30 a 39 anos; 20,0% têm de 40 a 49 anos; 11% têm idade superior a 49 anos. Um total equivalente a 7% dos respondentes não revelou a idade. Observou-se que 20% dos respondentes têm, no máximo, 29 anos de idade. A grande maioria dos respondentes (73%) constituiu-se de indivíduos com idade superior a 29 anos.

No que se refere à experiência na área, verificou-se que 7% dos respondentes possuem tempo inferior a três anos; 29% entre três e seis anos; 22% entre sete e dez anos e 42% possuem mais de dez anos de experiência.

Em relação às empresas nas quais os respondentes atuavam, observou-se que 41% delas possuíam, no máximo, 500 empregados; 4% das empresas tinham de 501 até 1000 empregados e 55% possuíam um efetivo superior a 1000 empregados. Dentre as empresas com quadro efetivo superior a 1000 empregados, constatou-se que uma parcela equivalente a 29% possuíam mais de 5000 empregados. Pelo critério de classificação das empresas com base no número de empregos, adotado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), observa-se que são empresas

de grande porte. Sobre o faturamento anual médio das empresas, notou-se que 19% delas faturam até 50 milhões de reais, 11% de 51 a 100 milhões; 70% das empresas têm faturamento superior a 100 milhões de reais e, dentre estas, 32% faturam mais de 500 milhões de reais.

Em relação ao tempo de atuação das empresas no mercado, verificou-se que 30% delas têm até 20 anos de atuação; 37% de 21 a 40 anos;

22% de 41 a 60 anos e 11% de 61 a 80 anos. Portanto, nota-se que a maioria das empresas (70%) atua no mercado há mais de 21 anos.

Na sequência, a Tabela 1 apresenta as competências gerenciais classificadas em ordem de importância, segundo os respondentes. Evidencia os percentuais de resposta apurados em cada uma das alternativas, as respectivas médias ponderadas e, finalmente, os percentuais das médias.

Tabela 1 - Classificação das competências pelo grau de importância

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

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 1 revelam que os respondentes valorizam todas as competências, atribuindo-lhes notas elevadas para indicar sua importância (média superior a 70% do peso

máximo). Observa-se que 50% delas alcançaram uma nota média superior a 90% do peso máximo (5). As competências que se destacaram pelo grau de importância, foram, nesta ordem: Comunicação

eficaz, Planejamento e organização, Compreensão de si mesmo e dos outros, Estabelecimento de metas e objetivos, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.

As seguintes competências tiveram as menores médias, nesta ordem: Constituição e manutenção de uma base de poder, Desenvolvimento e comunicação

de uma visão, Uso do processo decisório participativo, Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.

A Tabela 2 apresenta as competências associadas a cada um dos papéis gerenciais classificados em ordem de importância, segundo os respondentes.

Tabela 2 - Classificação de competências e papéis gerenciais por grau de importância

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

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Segundo a Tabela 2, destacaram-se pelos percentuais superiores os seguintes papéis: Mentor, Produtor e Diretor. O Mentor obteve o valor mais elevado (94,52%). Observou-se que Negociador, Monitor e Coordenador exibiram os percentuais menos significativos. O Negociador obteve o menor valor (80,89%). No geral, os percentuais obtidos foram elevados, superiores a 80%, com amplitude de 13,63. Verificou-se baixa amplitude (1,48) entre os

valores relacionados aos seguintes papéis: Facilitador, Inovador, Coordenador e Monitor.

Além da importância das competências, mencionada anteriormente, solicitou-se aos respondentes a indicação do nível de domínio sobre cada uma delas. Utilizou-se a seguinte escala: (1) não domino, (2) domino muito pouco, (3) domino parcialmente, (4) domino integralmente. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Domínio de competências gerenciais

Competências Gerenciais	Domínio				n	Papéis
	1	2	3	4		
Convívio com a mudança.	0,00%	0,00%	50,00 %	50,00 %	4	Inovador
Administração de conflitos.	0,00%	2,38%	59,52 %	38,10 %	4	Facilitador
Comunicação eficaz.	0,00%	4,44%	75,56 %	20,00 %	4	Mentor
Análise de informações com pensamento crítico.	0,00%	4,44%	46,67 %	48,89 %	4	Monitor
Trabalho produtivo.	0,00%	4,44%	48,89 %	46,67 %	4	Produtor
Compreensão de si mesmo e dos outros.	0,00%	4,44%	71,11 %	24,44 %	4	Mentor
Planejamento do trabalho.	0,00%	6,67%	51,11 %	42,22 %	4	Coordenador
Uso do processo decisório participativo.	2,22%	6,67%	64,44 %	26,67 %	4	Facilitador
Estabelecimento de metas e objetivos.	0,00%	8,89%	51,11 %	40,00 %	4	Diretor
Gerenciamento da mudança.	2,27%	6,82%	52,27 %	38,64 %	4	Inovador
Planejamento e organização.	0,00%	11,11 %	53,33 %	35,56 %	4	Diretor
Apresentação de ideias.	0,00%	11,36 %	59,09 %	29,55 %	4	Negociador
Pensamento criativo.	0,00%	11,36 %	54,55 %	34,09 %	4	Inovador
Desenvolvimento dos empregados.	2,22%	11,11 %	55,56 %	31,11 %	4	Mentor
Construção de equipes.	0,00%	13,33 %	48,89 %	37,78 %	4	Facilitador
Monitoramento do desempenho individual.	0,00%	15,56 %	55,56 %	28,89 %	4	Monitor
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.	2,27%	13,64 %	75,00 %	9,09%	4	Monitor
Gerenciamento multidisciplinar.	2,22%	15,56 %	55,56 %	26,67 %	4	Coordenador
Gerenciamento do tempo e do estresse.	6,67%	17,78 %	64,44 %	11,11 %	4	Produtor
Desenvolvimento e comunicação de uma visão.	4,55%	20,45 %	63,64 %	11,36 %	4	Diretor
Gerenciamento de projetos.	2,22%	24,44 %	46,67 %	26,67 %	4	Coordenador
Constituição e manutenção de uma base de poder.	9,09%	40,91 %	40,91 %	9,09%	4	Negociador
Negociação de acordos e compromissos.	11,36 %	50,00 %	38,64 %	0,00%	4	Negociador
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo.	2,22%	66,67 %	31,11 %	0,00%	4	Mentor

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 3, destacaram-se pelo nível superior de domínio as seguintes competências: Convívio com a mudanças, Administração de conflitos, Comunicação eficaz, Análise de informações com pensamento crítico, Trabalho produtivo, Compreensão de si mesmo e dos outros. Em relação às competências sobre as quais os respondentes têm menor domínio, destacaram-se: Fomento de um ambiente de trabalho produtivo, Negociação de acordos e compromissos, Constituição e manutenção de uma base de poder, Gerenciamento de projetos, Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Gerenciamento do tempo e do estresse.

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo fundamenta-se em uma pesquisa que teve por objetivo identificar as competências e os papéis requeridos de gerentes de projetos que atuam no setor da Construção. O processo investigativo envolveu um *survey* com 27 empresas de grande porte, sediadas na região metropolitana de Belo Horizonte, em Minas Gerais. A pesquisa contou com a participação de gerentes de projetos que atuam na interface com a Área de Recursos Humanos (ARH).

A abordagem proposta encerra um esforço analítico baseado no repertório conceitual de Quinn et al. (2003) aplicado ao contexto da gestão de projetos no referido setor. Deve-se considerar que a gestão de projetos tem assumido papel estratégico no cenário contemporâneo (Corrêa, 2007, Kerzner, 2002; Shenhar & Dvir, 2007). Trata-se de uma discussão pertinente num quadro em que as empresas do setor procuram superar os desafios da crise econômica e alçar patamares mais elevados de produtividade.

A partir do número de empregados e do faturamento anual médio, pode-se observar que as empresas envolvidas têm porte significativo. O tempo de atuação no mercado sinaliza que são empreendimentos consolidados, já que 70% delas tem mais de 21 anos. A maioria dos respondentes

constituiu-se de profissionais capacitados e experientes. Os resultados mostram que 80% deles concluíram cursos de pós-graduação e 66% atuam há mais de sete anos no setor. Verificou-se o predomínio do sexo feminino (57%) entre os respondentes. Esse dado reflete a inserção das mulheres em posições gerenciais no setor da Construção.

Os resultados da pesquisa revelam a coerência das competências gerenciais sugeridas por Quinn et al. (2003) e a potência do arcabouço teórico adotado. Nesse sentido, deve-se levar em consideração que os respondentes atribuíram notas elevadas para indicar a importância dessas competências. As competências que se destacaram pelo grau de importância, foram, nesta ordem: Comunicação eficaz, Planejamento e organização, Compreensão de si mesmo e dos outros, Estabelecimento de metas e objetivos, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo. Dentre elas, notou-se o predomínio de certas competências vinculadas à dimensão relacional (Comunicação, Compreensão de si mesmo e dos outros, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo). Por outro lado, a dimensão relacional também se expressou em relação às competências que obtiveram as menores médias, a saber: Constituição e manutenção de uma base de poder, Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Uso do processo decisório participativo, Gerenciamento do desempenho e processos coletivos.

A pesquisa mostra que, no setor da Construção, a gestão de projetos tem demandado, sobretudo, competências relacionadas aos seguintes papéis, referenciados por Quinn et al. (2003): Mentor, Produtor e Diretor. O papel de Mentor está associado ao modelo de Relações Humanas, enquanto os papéis Produtor e Diretor relacionam-se ao modelo de Metas Racionais.

As competências sobre as quais os respondentes registraram maior domínio foram: Convívio com a mudanças, Administração de conflitos, Comunicação eficaz, Análise de informações com pensamento crítico, Trabalho produtivo, Compreensão de si mesmo e dos outros. Essas competências sinalizam o dinamismo e a complexidade do contexto de trabalho inerente à gestão de projetos. As restrições de recursos, a pressão por resultados e as adversidades do contexto organizacional exigem dos profissionais uma postura crítica e sintonizada com a resolução de impasses e conflitos presentes no cotidiano do trabalho.

As competências sobre as quais os gerentes de projeto têm menos domínio são: Fomento de um ambiente de trabalho produtivo, Negociação de acordos e compromissos, Constituição e manutenção de uma base de poder, Gerenciamento de projetos,

Desenvolvimento e comunicação de uma visão, Gerenciamento do tempo e do estresse. Pode inferir que essas competências envolvem aspectos que demandam a articulação com outros atores que influenciam a atividade de gestão de projetos.

Notou-se que os respondentes utilizam-se de várias alternativas para desenvolver as competências requeridas. A aprendizagem ocorre sobretudo pela prática e apoiada na participação em cursos. Contudo, a participação em palestras e eventos formativos demonstram que as empresas têm envidado esforços orientados à capacitação da força de trabalho gerencial.

Finalmente, admite-se que a gestão de projetos, no setor da Construção, envolve os diversos modelos, competências e papéis sugeridos por Quinn et al. (2003), predominando a ênfase nos modelos de Relações Humanas e Metas Racionais. Portanto, pessoas e resultados têm sido alvos de atenção por parte dos gerentes de projetos.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp.12-33). Porto Alegre: Bookman.
- Barbosa, A. C. Q. (outubro, novembro, dezembro, 2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 38(4), 285-97.
- Bitencourt, C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado em Administração, Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In C. Bitencourt, (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (pp. 240-64). Porto Alegre: Bookman.
- Boterf, G. Le. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed., P. C. R. Reuillard, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (outubro, novembro, dezembro, 2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(4), 523-539.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. In Jr. T. Wood (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 55-70). São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001, janeiro, março). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(1), 8-15.
- Corrêa, H. L. (2007). *Administração da produção e operações, manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Deluiz, N. (2001 setembro, dezembro). O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. *Revista Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro. 27(3).
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. C. C. (2004 janeiro, março). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Godoy, A. S., & D'Amelio, M. (2012 outubro, dezembro). Competências gerenciais desenvolvidas por Profissionais de diferentes formações. *O&S - Salvador*, 19(63), 621-639.
- Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (2a. ed.). São Paulo: Pearson.
- Herzog, L. T. (2001, abril). Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. *Boletín de estudios económicos*. 56(172).
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 66-71.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. São Paulo: Artmed Editora.

- Klein, M. J., & Bitencourt, C. (2012, outubro, dezembro). A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. *Organização & Sociedade*, Salvador, 19 (63), 599-619.
- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión 2000.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Manfredi, S. M. (1999, setembro). Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, pp. 1- 4, Washington: D.C.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montivideo: Cinterfor.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (12a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Parente, C. C. R. (2003). *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Tese de Doutorado em Sociologia, Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, may, june). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (5a ed.). Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pensilvânia, EUA.
- Quinn, R. E., Faerman S. R., Thompson, M. P., & McGrath M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rabechini, R. Jr. (2001, janeiro, março). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*. São Paulo, 36(1), 92-100.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Russo, R. S. F. M., & Sbragia, R. (2007, setembro, dezembro). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Revista Gestão e Produção*. UFSCAR. São Carlos, 14(3), 581-593.
- Sandberg, J. (1996). *Human competence at work: an interpretative approach* (2a ed.). Goteborg: BAS.
- Senge, P. M. (2002). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* (13a ed.). São Paulo: Best Seller.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press. Massachusetts.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley Sons.
- Van Maanen, J. (2009). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer, (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações* (2a ed.). São Paulo: Atlas, 45-62.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000, outubro, dezembro). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), São Paulo.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. In N. J. Foss, (Ed.). *Resources firms and strategie - A reader in the resource-based perspective* Oxford University Press, Oxford. 117-132.
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Senac.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (M. H. C. V. Trylinski, Trad.), São Paulo: Atlas.