

O PERFIL DO GERENTE DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Arthur Mendes Guerra Martins da Costa¹ (IC), Tábata Nakagomi Fernandes Pereira (PQ)¹

¹Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

Palavras-chave: Gerente de projetos. Gestão. Habilidades. Revisão Sistemática da Literatura.

Introdução

Em um cenário empresarial dinâmico e competitivo, a gestão eficaz de projetos desempenha um papel central no sucesso e na adaptação das organizações. Nesse contexto, os gerentes de projetos emergem como figuras-chave na condução e execução de iniciativas estratégicas, desempenhando um papel multifacetado que vai além da simples coordenação de tarefas. Assim, sua atuação é fundamental para garantir que os projetos sejam entregues dentro do prazo, orçamento e com os resultados desejados (BRILL, 2006).

O PMBOK® (2017, p. 51) define que “o gerente de projetos desempenha um papel crítico na liderança do projeto”. Adicionalmente, o profissional não deve ter conhecimento sobre tudo e/ou ter todas as funções do projeto. No entanto, é importante que ele tenha conhecimento de gerenciamento de projetos, conhecimento técnico, compreensão e experiência.

Nesse sentido, as habilidades podem ser categorizadas como *soft* e *hard skills*, isto é, habilidades comportamentais e habilidades técnicas (MAGALHÃES *et al.*, 2022), conforme empregado no estudo de Bolli e Renold (2017). De maneira geral, as habilidades comportamentais representam aquelas que estão relacionadas à postura e maneiras de lidar com situações rotineiras (COTET *et al.*, 2017). Já as habilidades técnicas, por sua vez, estão ligadas à área específica de atuação do profissional em questão (LACOMBE, 2011). Adicionalmente, o PMBOK® (2017) afirma que os gerentes de projetos lideram diferentes tipos de projetos em diferentes tipos de organizações. Em complemento, o PMI (2020) apontou que organizações sediadas no Brasil enfrentam desafios significativos, resultando em um desperdício médio de cerca de US\$133 milhões para cada US\$1 bilhão investido em projetos e programas, devido ao baixo desempenho projetual. Esse valor representa uma perda equivalente a 13,3% do orçamento total de projetos no país, enquanto a média global situa-se em torno de 11,4% (PMI, 2020).

Visto isso, este trabalho tem como o objetivo identificar as principais competências dos Gerentes de Projetos por

meio da realização de uma Revisão Sistemática da Literatura. Além disso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para o trabalho, tais como: (i) analisar e selecionar artigos relevantes sobre as competências dos gerentes de projetos, utilizando Revisão Sistemática da Literatura, (ii) mapear e discutir as características bibliométricas dos trabalhos selecionados, (iii) buscar evidências na literatura sobre o tema, tais como as áreas, habilidades comportamentais e técnicas, funções e atribuições, segmentos e portes das organizações, características dos projetos, desafios e direcionamentos futuros e (iv) oferecer a pesquisadores e profissionais, por meio da Revisão Sistemática da Literatura (RSL), um meio direto e simples de adquirir conhecimento sobre as competências dos gerentes de projetos.

Metodologia

Para o alcance dos objetivos, foi empregada uma pesquisa básica, descritiva e qualitativa. Como procedimento foi adotada a Revisão Sistemática da Literatura. Nesse sentido, aplicou-se a metodologia proposta por Dallasega, Marengo e Revolti (2020) em virtude da objetividade e inteligibilidade do procedimento, que consiste em planejamento, condução e documentação da revisão. Na primeira etapa, é realizada a preparação da pesquisa, de maneira a planejar a revisão sistemática, especificando a questão da pesquisa e desenvolvendo o protocolo de revisão. A partir disso, a revisão é conduzida para a etapa operacional, identificando as pesquisas relevantes, selecionando os estudos primários, avaliando a qualidade dos estudos e finalizando com a extração e sintetização dos dados coletados. Por fim, a etapa de relatório é iniciada, documentando a revisão de forma a escrever e validar o relatório final.

Para a etapa de planejamento, em primeiro lugar, é necessária a definição da questão da pesquisa, em que serão formuladas perguntas que nortearão a análise da literatura atual. A partir disso, é executado o desenvolvimento do protocolo da revisão, de forma a

selecionar palavras-chave que guiarão a pesquisa no banco de dados, selecionando os artigos que irão constituir a base utilizada para responder às questões da pesquisa (DALLASEGA, MARENGO e REVOLTI, 2020). Nessa perspectiva, para definição das questões da pesquisa, é utilizada a abordagem proposta por Amaral et al. (2021) e Scheidegger et al. (2018), que sugerem que as perguntas possibilitem compreender a natureza da pesquisa e o estado da arte. Dessa forma, elaborou-se as seguintes questões de pesquisas:

Q1: Como estão as publicações por ano sobre o perfil de gerente de projetos?

Q2. Quais os principais autores que escrevem sobre o perfil de gerente de projetos?

Q3. Quais os principais países que publicam sobre o perfil de gerente de projetos?

Q4. Quais as principais fontes de publicação sobre o perfil de gerente de projetos?

Q5. Quais as principais universidades que publicam sobre o perfil de gerente de projetos?

Q6. Quais as principais áreas de estudo sobre o perfil de gerente de projetos?

Q7: Quais são as principais habilidades comportamentais que um gerente de projetos deve possuir?

Q8: Quais são as principais habilidades técnicas que um gerente de projetos deve possuir?

Q9: Quais são as principais funções e atribuições de um gerente de projetos?

Q10: Como é a composição da equipe que um gerente de projetos lidera?

Q11: Quais os resultados proporcionados por um gerente de projetos na organização?

Q12: Quais são os segmentos e o porte das organizações em que o gerente de projetos atua?

Q13: Quais são as características dos projetos que os gerentes estão liderando?

Q14: Quais são os desafios a serem vencidos por um gerente de projetos?

Q15: Quais são os direcionamentos futuros para esta área?

Definidas as questões de pesquisa, segue-se para o desenvolvimento do protocolo de revisão. Nesta etapa, são selecionadas bases de dados que possuam uma ampla base histórica de artigos do tema em questão para que seja feita a análise. Logo, optou-se por utilizar a do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Scopus®.

Assim, é iniciada a etapa de condução da pesquisa, objetivando a identificação das pesquisas relevantes acerca do tema, além da seleção, avaliação e extração dos estudos obtidos para, no fim, sintetizar os dados

compilados. Então, definiu-se o formato das buscas no banco de dados através de combinações de palavras-chave e com a utilização de três filtros: quanto ao idioma, ao tipo de documento e à acessibilidade. A partir disso, antes dos filtros, os resultados apontaram 25.650 artigos pela base CAPES e 69.388 pela Scopus®. Após a aplicação dos filtros, os resultados reduziram para 4.072 e 7.503, respectivamente. Por conseguinte, após desconsiderar uma das buscas por não haver coerência com o tema, resultou em 887 o total de artigos a serem lidos de forma simplificada, com foco em título e resumo. Por fim, após a triagem, estabeleceram-se 63 artigos a serem lidos de forma completa e, após a leitura, verificou-se que 45 atendiam aos critérios necessários para a pesquisa.

Após a condução da revisão, iniciou-se a documentação da revisão com 45 artigos. Assim, os dados de cada um dos artigos foram tabulados em uma planilha, de maneira que cada linha é um trabalho, enquanto as colunas representam as respostas das questões de pesquisa, permitindo a análise para o alcance dos resultados.

Resultados e discussão

Em primeiro lugar, acerca da evolução das produções literárias durante o tempo, verificou-se que, apesar de não haver uma linearidade no número de artigos durante o tempo, a linha de tendência é positiva, ou seja, a quantidade de trabalhos cresceu com o passar dos anos. Os primeiros trabalhos foram publicados em 2005 e, a partir disso, em todos os anos, com exceção de 2008 e 2010, houve no mínimo uma publicação sobre o tema.

Ainda em relação ao estado da arte, identificou-se que houve publicações em 20 países, sendo destaques o Brasil, Estados Unidos e Malásia, com 13, 5 e 4 artigos publicados, respectivamente. Adicionalmente, foram registradas 34 fontes de publicações na amostra e presença de 55 universidades vinculadas aos estudos. As três universidades que mais publicaram sobre o tema são brasileiras, sendo a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Adicionalmente, a maior parte dos artigos tinham foco na área de Engenharia. Dentre elas, estavam Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica. Além disso, houve ocorrência de trabalhos em administração, T.I. e em Educação.

Já em relação à natureza da pesquisa, observou-se que eram variadas as nomenclaturas utilizadas em habilidades dos gerentes de projetos. Em virtude disso, foi feita uma recategorização para a análise. Assim,

concluiu-se que liderança, comunicação e inteligência emocional estão entre as habilidades comportamentais mais relevantes, enquanto gestão de pessoas, conhecimento técnico na área do projeto, conhecimento do contexto do projeto e gerenciamento de atividades/escopo são as habilidades técnicas mais observadas. Por outro lado, comprometimento, proatividade, organização e capacidade analítica estão entre as habilidades comportamentais menos citadas, ao passo que linguagens de programação e gestão de processos foram as habilidades técnicas com menor relevância. Em complemento, constatou-se uma maior ocorrência de habilidades comportamentais observadas nos artigos em comparação com as técnicas. Por fim, dos 45 artigos analisados, 28 deles (62% da amostra) destacaram a importância de habilidades técnicas específicas para a atuação do gerente de projetos, enquanto as habilidades comportamentais foram abordadas em 36 artigos (80% da amostra).

Adicionalmente, acerca das funções e atribuições de um gerente de projetos, verificou-se a amplitude de atuação do profissional, que deve atuar desde a gestão administrativa do projeto, englobando gerenciamento de recursos, equipes e atividades, até a gestão das partes interessadas no projeto, balanceando tempo, qualidade e custos para a entrega do produto/serviço. Dessa forma, constatou-se a importância do papel de gerente de projetos, que pode ser a determinante no sucesso ou fracasso do projeto, aumentando lucros, alcance de prazos e melhorando a produtividade.

Por conseguinte, foi possível constatar que os gerentes de projetos atuam nas mais diversas organizações, desde serviços públicos a privados. Além disso, podem ser inseridos em áreas variadas, como aeroespacial, bibliotecas, setores administrativos, hospitais, serviços militares, instituições de ensino, tecnologia da informação, setor de energia e construção civil. Já sobre os projetos em que atuam, pôde-se verificar que há a atuação em projetos de baixa e alta complexidade, podendo ser de diferentes portes e segmentos.

Verificou-se, ainda, que são vários os desafios enfrentados pelos gerentes de projetos. Dentre eles, destaca-se a comunicação, que é um desafio interno e externo, uma vez que o gerente precisa se comunicar com clareza com sua equipe e com as demais partes interessadas do projeto. Outro desafio é o equilíbrio de todos os interesses das partes interessadas no projeto, aliando prazo, qualidade, orçamento e escopo atingido, principalmente com as constantes alterações de escopo e cronograma durante o desenvolvimento do projeto.

Por fim, os direcionamentos da área apontam para uma qualificação em relação à identificação de

nível de maturidade profissional dos gerentes de projetos a partir de sua carreira e competências, além da melhoria de processos de seleção e capacitação para desenvolvimento das habilidades. Adicionalmente, também constatou-se a aplicação da gestão do conhecimento como próximos passos para os gerentes de projetos.

Conclusões

Com a elaboração do trabalho, verificou um crescimento no número de publicações sobre o tema durante os anos, com um maior número registrado no Brasil e em áreas de engenharia. Além disso, verificou-se universidades federais brasileiras no topo do *ranking* de instituições que publicaram sobre o tema.

Já em relação à natureza de pesquisa, a maioria das habilidades verificadas na literatura foram abordadas também pelos autores dos artigos analisados, principalmente as técnicas, apontadas pelo PMBOK® (2017). Quanto às habilidades mais relevantes, constatou-se uma maior ocorrência de habilidades comportamentais observadas nos artigos em comparação com as técnicas, sendo liderança, comunicação e inteligência emocional as comportamentais mais citadas, enquanto gestão de pessoas, conhecimento técnico na área do projeto, conhecimento do contexto do projeto e gerenciamento de atividades/escopo foram as habilidades técnicas com maior ocorrência. Adicionalmente, nota-se um direcionamento na área para melhorias na aplicação de gestão do conhecimento e ferramentas que otimizem a detecção e desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos, que também foram apontados como desafios a serem superados pelo profissional.

Portanto, este estudo pôde ser concluído por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura utilizando uma base de dados, com o objetivo de abordar as questões delineadas no início deste trabalho. Além disso, foram identificados e expostos os trabalhos mais pertinentes existentes na literatura referentes ao papel do gerente de projetos, visando oferecer análises sobre o assunto e sugerir direções para futuras pesquisas. Logo, a elaboração desta RSL oferece um acervo de trabalhos para consolidação do conhecimento e tomadas de decisão.

Por último, como recomendações de pesquisas futuras, sugere-se a análise de cada habilidade levantada neste trabalho e seus impactos individuais no sucesso e/ou fracasso do projeto, promovendo planos de ação para melhoria e desenvolvimento de cada uma das competências.

Agradecimentos

Após a finalização deste projeto, não poderia deixar de destacar a minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram com o processo e me permitiram chegar até aqui. Gratidão aos meus avós, Dulce Guerra e José Procópio, que sempre fizeram de tudo para que eu seguisse com meus estudos da melhor maneira possível, além de todo carinho e zelo. Aos meus pais, Flávio e Anne, meus irmãos, Thiago, João Pedro e Rafaella, e meus amigos, por tornarem tudo mais fácil e mais leve, sou muito abençoado por ter toda essa rede de apoio. Por fim, também deixo meus agradecimentos à CNPq pela oportunidade de contribuir com a academia, à UNIFEI por todo o ambiente de colaboração e capacitação e à Prof^a Dr^a Tábata Nakagomi Fernandes Pereira, que vem me acompanhando desde o início da minha trajetória acadêmica. Gratidão a todos e que venham os próximos desafios!

Referências

- AMARAL, João Victor Soares do. **Otimização baseada em metamodelos: uma abordagem para metamodelagem em simulação a eventos discretos**. 2021.
- BOLLI, T.; RENOLD, U. Comparative advantages of school and workplace environment in skill acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland. **Evidence-Based HRM**, 5(1), 6–29. 2017.
- BRILL, Jennifer M. *et al.* The competencies and characteristics required of an effective project manager: A web-based Delphi study. **Educational technology research and development**, v. 54, p. 115-140, 2006.
- COTET, Gabriela B.; BALGIU, Beatrice. A.; ZALESCHI, Violeta C. Assessment procedure for the Soft Skills requested by Industry 4.0. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, 2017.
- DALLASEGA, Patrick; MARENCO, Elisa; REVOLTI, Andrea. Strengths and shortcomings of methodologies for production planning and control of construction projects: a systematic literature review and future perspectives. **Production Planning & Control**, p. 1-26, 2020.
- ELMEZAIN, Maryam; BADURUZZAMAN, Wan Hamidon Wan; KHOIRY, Muhamad Azry. The impact of project manager's skills and age on project success. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 4, p. 1-16, 2021.
- IPMA. Individual Competence Baseline for Programme Management. **International Project Management Association**, 2015.
- KOSTALOVA, Jana; BEDNARIKOVA, Marie; PATAK, Michal. Project management education in metallurgical companies in the Czech Republic. **Business, Management and Economics Engineering**, v. 16, p. 54-64, 2018.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAGALHÃES, Carolina Souza; TASCA, Laís Rachid; PEREIRA, Tábata Nakagomi Fernandes. Mapping soft, hard and digital skills: factors for a professional success: Mapeamento das soft, hard e digital skills: fatores para sucesso profissional. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 10, p. 66458-66483, 2022.
- PMBOK®. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, USA. 2017.
- PMI. Project Management Institute. **Research Highlights by Industry and Region Achieving Digital Sustainability**. Pulse of the Profession®, 2020.
- REZK, Sarah et al. Competency assessment for state highway agency project managers. **Transportation Research Record**, v. 2673, n. 3, p. 658-666, 2019.
- SCHEIDEGGER, Anna Paula Galvão et al. An introductory guide for hybrid simulation modelers on the primary simulation methods in industrial engineering identified through a systematic review of the literature. **Computers & Industrial Engineering**, v. 124, p. 474-492, 2018.
- ZHENG, Junping; QIANG, Maoshan. Understanding the changes in construction project managers' competences through resume data mining. **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 28, n. 4, p. 305–319-305–319, 2022.