

ANA MARIA ROCHA AFONSO SILVA

**IDENTIFICAÇÃO E GRAU DE APLICABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS DO
GESTOR DE PROJETOS DEMANDADAS POR OBRAS DE ENGENHARIA
CIVIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para Obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil; Área de Concentração 1: Gestão, Produção e Meio Ambiente. Linha de Pesquisa 1: Gestão na Construção Civil

Orientador: Prof. Carlos Alberto Pereira Soares, D.Sc.

Niterói

2014

ANA MARIA ROCHA AFONSO SILVA

**IDENTIFICAÇÃO E GRAU DE APLICABILIDADE DAS COMPETÊNCIAS DO
GESTOR DE PROJETOS DEMANDADOS POR OBRAS DE ENGENHARIA
CIVIL".**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil; Área de Concentração 1: Gestão, Produção e Meio Ambiente. Linha de Pesquisa 1: Gestão na Construção Civil.

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Alberto Pereira Soares, D.Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Orlando Celso Longo, D. Sc
Universidade Federal Fluminense

Prof. Carlos Roberto Joia Hozumi, D. Sc
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca –
CEFET/RJ

Niterói
2014

DEDICATÓRIA

Dedico à minha família,
Beto, Débora e Danielle,
Que sempre me apoiaram e incentivaram
na busca de conhecimento e
do aprimoramento contínuo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que responderam a pesquisa e contribuíram com sua experiência para o desenvolvimento deste trabalho;

Agradeço à amiga Deise Kraus e Prof.^a Denise Salles pelas valiosas correções e considerações;

Agradeço ao Osmar Musse Felix – Diretor Geral da Construtora SOLIDUM pelo apoio e por ter permitido que eu me ausentasse do trabalho uma vez por semana para assistir as aulas;

Agradeço à minha filha Débora Rocha e ao meu marido Betopela revisão do texto e sugestões de melhoria.

Agradeço ao meu orientador Prof. Carlos Alberto, pelo incentivo, apoio, correções, revisões, sugestões e paciência para atender às minhas inúmeras solicitações.

Agradeço aos membros da banca examinadora pela disponibilidade e a gentileza de aceitarem o convite.

Agradeço a todos os colegas de turma, que muito contribuíram com suas experiências para o conhecimento adquirido durante o curso;

Agradeço aos professores que me enriqueceram com tantos conhecimentos novos e importantes para a execução de minhas atividades; e, pela equipe de apoio e da administração do curso, que sempre se colocou à disposição para me ajudar nas questões operacionais;

Agradeço a toda minha família pelo incentivo e amor incondicional em todos os momentos da minha vida.

E, principalmente, agradeço a Deus, pela dádiva da vida, pela luz que me ilumina todos os dias, que me ajuda a levantar e caminhar, na certeza de que nada de verdadeiramente grande se faz, sem uma parcela de amor, dedicação e constância de propósitos.

RESUMO

Nesta dissertação foram pesquisadas as competências essenciais para o profissional gestor de projetos, responsável por execução de obras da construção civil. Por um lado, foi traçado um paralelo entre as competências importantes na visão dos profissionais de recursos humanos e o grau de aplicabilidade para com os profissionais da empresa; por outro lado, identificou quais competências o gestor de obras considera importante para o desempenho de sua função e a frequência com que consegue aplicá-las no seu cotidiano profissional. A metodologia utilizada consistiu de pesquisas com profissionais da área de gestão de projetos – obra e recursos humanos. Foi usada a técnica de evocação ou associação livre de palavras e um questionário formal. O público alvo foram empresas do setor de construção, localizadas no Estado do Rio de Janeiro. A relevância do estudo está em contribuir para a melhoria da gestão de pessoas e para a implantação de sistemas de gestão de competências. Como resultados foram identificadas 25 competências importantes, sendo as principais competências essenciais definidas pelos gestores de obra e profissionais de recursos humanos e a frequência com que estas são praticadas diariamente.

Palavras-chaves: construção civil; gestão de competências; competências do gestor de projetos – obra.

ABSTRACT

The objective of the present work is to research the essential competencies for the project manager, responsible for the execution of constructions. On one side it aims to trace a parallel between the important competencies for the professional in human resources and the grade of applicability with the company staff; and on the other hand identify which competencies the construction manager considers important to develop his (her) work and the frequency they are applied in routine work. The methodology used consisted of surveys with professionals of the Project Management area - construction and human resources. The technic of evocation or free words association was used as well as a formal questionnaire. The targets were construction companies located in the state of Rio de Janeiro. The relevance of the study is the contribution to improve staff management, and the implementation of competence management systems. It resulted in the identification of 25 important competences within the bibliographical review and also the main essential competencies defined by construction managers and human resources professionals, and the frequency in which they are used on a daily basis.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	1
1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 – OBJETIVOS	8
1.2.1 - Objetivo Geral:	8
1.2.2 - Objetivos Específicos.....	9
1.3 – JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	9
1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 – METODOLOGIA DE PESQUISA	10
2.1 – Classificação da Pesquisa	10
2.2 – Revisão Bibliográfica.....	14
2.3 – Pesquisa de Campo	20
2.3.1 - Elaboração da Pesquisa:.....	20
2.3.2 - Validação da Pesquisa	23
2.3.3 - Identificação do Público Alvo	24
2.3.4 - Aplicação da Pesquisa	25
2.3.5 - Análise e Coleta de Dados.....	26
2.4 - Técnica de Evocação ou Associação Livre de Palavras.....	26
2.5 – Limitações da Pesquisa.....	29
3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	30
3.1. – TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	30
3.1.1 – As funções das Representações Sociais	34
3.1.2 – O Universo Consensual e o Universo Reificado.....	34
3.1.3– Ancoragem e Objetivação	36
3.2– A TEORIA DO NÚCLEO CENTRAL DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	37
3.3 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	40
3.3.1 – Modelo de Meta Racional	46
3.3.2 - Modelo de Processo Interno.....	48
3.3.3– Modelo de Relações Humanas.....	50
3.3.4 - Modelo de Sistema Aberto	52
3.3.5 – Modelo de Gerenciamento Integrado – Estrutura de Valores Concorrentes	54
3.4 – COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS	59

4 – RESULTADOS DAS PESQUISAS	74
4.1 – PESQUISA -COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS	74
4.1.1 – PERFIL DOS RESPONDENTES – PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS	74
4.1.2 – PERFIL DOS RESPONDENTES – GESTORES DE PROJETOS – OBRA	78
4.2 – PESQUISA TÉCNICA DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS	82
4.2.1 - PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS – PERFIL DOS RESPONDENTES.....	82
4.2.2 - PERFIL DOS RESPONDENTES GESTORES DE PROJETOS – OBRA.....	90
4.3 – ANÁLISES INTERPRETATIVAS DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NESTE TRABALHO	99
5 – CONCLUSÕES	106
6 – REFERÊNCIAS	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interligação dos Conceitos de Competências	2
Figura 2 - Evolução do PIB Brasil e do PIB da Construção Civil	4
Figura 3 - Ciclo de Vida do projeto subdividido em fases de processos	6
Figura 4 - Características das Competências Gerais-Guia do PMBOK®	8
Figura 5 - Diagrama de Classificação de Metodologia	11
Figura 6 - Esquema da metodologia utilizada nestetrabalho	12
Figura 7 - Etapas do processo de elaboração da dissertação	14
Figura 8 - Visão da Estrutura PMCD	19
Figura 9 - Apresentação da Pesquisa	21
Figura 10 - Identificação dos Respondentes	22
Figura 11 - Modelo do Questionário – Identificação do Grau de Importância	22
Figura 12 - Modelo do Questionário – Aplicabilidade da Competência	23
Figura 13 - Quadro total de respostas recebidas	25
Figura 14 - Visão Geral da Pesquisa	26
Figura 15 - Diagrama de Análise do Núcleo Central e Sistema Periférico	29
Figura 16 - Estrutura das Representações Sociais	33
Figura 17 - Funções das Representações Sociais	34
Figura 18 - Os universos das Representações Sociais	35
Figura 19 - Formas de Representação	37
Figura 20 - Visão dos Paradoxos	44
Figura 21 - Fatores de motivação de mudanças	45
Figura 22 - Quadro resumo da Estrutura de Valores Concorrentes	46
Figura 23 - Dimensões do Aprimoramento Humano	57
Figura 24 - Os Modelos de Gestão e as Competências Requeridas	58
Figura 25 - Mapa de Processos segundo PMBOK - 5ª. Ed.	60
Figura 26 - Processos integrados para o século XXI	61
Figura 27 - Características de Projetos de Construção	65
Figura 28 - Dimensões dos eixos conceituais do Gestor de Projetos	70
Figura 29 - Estratégia de Atuação do Gestor Competente	72
Figura 30 - Características para Liderança	73
Figura 31 - Identificação dos profissionais de Recursos Humanos	74
Figura 32 - Identificação da empresa dos profissionais de Recursos Humanos	75
Figura 33 - Competências Importantíssimas identificadas pelo RH	75
Figura 34 - Competências utilizadas frequentemente identificadas pelo RH	76
Figura 35 - Competências utilizadas nunca +raramente identificada pelo RH	76
Figura 36 - Competência sem mais com pouca importância – RH	77
Figura 37 - Competências Importantes x Frequência de aplicabilidade – RH	77
Figura 38 - Identificação dos Gestores de Projetos - Obra	78
Figura 39 - Identificação da empresa dos Gestores de Projetos - Obra	79
Figura 40 - Competências Importantíssimas identificadas pelo GP	79
Figura 41 - Competências utilizadas frequentemente identificadas pelo GP	80
Figura 42 - Competências utilizadas nunca +raramente identificada pelo GP	80

Figura 43 - Competências sem + pouca importância identificada pelo GP	81
Figura 44 - Competência Importante x Frequência identificadas pelo GP	81
Figura 45 - Identificação dos profissionais de Recursos Humanos	83
Figura 46 - Identificação da empresa dos profissionais de Recursos Humanos.....	83
Figura 47 - Diagrama de Quatro Quadrantes – Recursos Humanos	86
Figura 48 - Identificação dos Gestores de Projetos - Obra.....	90
Figura 49 - Identificação da empresa dos Gestores de Projetos - Obra	91
Figura 50 - Diagrama de quatro quadrantes – Gestor de Projetos Obra	94
Figura 51 - Principais Competências Evocadas pelo RH e GP	99
Figura 52 - Panorama geral das principais competências identificadas pelo RH.....	100
Figura 53 - Panorama geral das principais competências identificadas pelo GP.....	101
Figura 54 - Resultado Geral das Competências identificadas pelo RH	102
Figura 55 – Resultado Geral das Competências identificadas pelo GP	103
Figura 56 - Quadro comparativo das competências RH x GP (Visão PMDC/PMI). ...	104
Figura 57 - Competências com avaliação diferenciada entre RH e GP	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Levantamento Periódico CAPES	15
Tabela 2 - Levantamento termos em Inglês – CAPES	15
Tabela 3 - Principais competências identificadas na revisão bibliográfica.....	19
Tabela 4 - Características dos Universos Consensuais e Reificados.....	36
Tabela 5 - Características do Núcleo Central e do Sistema Periférico	40
Tabela 6 – Conceitos de Competência	42
Tabela 7 - Valores em Transformação.....	66
Tabela 8 - Competências dos Gestores de Projetos	67
Tabela 9 – Definição de Competências x Palavras Evocadas (RH)	85
Tabela 10 – Competências Evocadas (RH) x Categoria Agrupada.....	87
Tabela 11 – Definição de Competências x Palavras Evocadas (GP)	93
Tabela 12 – Competências Evocadas x Categoria Agrupada (GP).....	95

LISTA DE SIGLAS

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África de Sul

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CDRH – Comissão de Desenvolvimento de Recursos Humanos

CEO – Chief Executive Officer

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GP – Gestor de Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – International Organization for Standardization

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PBQP-H – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat

PIB – Produto Interno Bruto

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMCMV – Programa Minha Casa Minha Vida

PMDC – Project Manager Competency Development

PMI – Project Management Institute

RH – Recursos Humanos

SINDUSCON/RJ – Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio de Janeiro

TQM – Total Quality Management

UFF – Universidade Fluminense Federal

1- INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O conceito de competência não é homogêneo e unificado, ao contrário, é objeto de uma diversidade de perspectivas, sendo utilizado por inúmeros estudiosos em diversos campos: economia e estratégia, educação, sociologia do trabalho, direito, psicologia e administração. Inicialmente era um conceito ligado somente às qualificações, cuja ênfase era a identificação das capacidades necessárias para atuar em determinada tarefa em prol de um resultado superior. No entanto, esse conceito evoluiu e hoje engloba o desenvolvimento e a integração da gestão de pessoas nas organizações, como ferramenta de gestão estratégica.

Todo esse dinamismo é evidenciado no trabalho de Bittencourt (2001), quando apresenta os vários enfoques de estudos sobre este tema abordando questões relacionadas: formação, comportamentos, valores, aptidão, estratégia, ação, interação, aprendizagem, autodesenvolvimento, em um cenário sempre em constante transformação.

O conceito de competência é utilizado tanto no âmbito do humano/gerencial como da organização. Na organização é definido como o conjunto de um pequeno número de habilidades estratégicas que dão vantagem competitiva, podendo ser classificadas, segundo Prahalad e Gary (1990), como básicas e essenciais:

- ↳ Competências Básicas – são as capacidades necessárias, indispensáveis, para que a organização esteja no mercado;
- ↳ Competências Essenciais – são conjuntos de habilidades e tecnologias que permitem à organização competir por suas capacidades e não somente pelos produtos e serviços. Estas competências são multidimensionais, dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. Objetivam determinar as vantagens competitivas, ou seja, o que difere a organização das demais organizações que estão atuando no mesmo nicho de negócio. É de fundamental importância que

elas sejam revisadas e alinhadas constantemente para atender às mudanças e complexidades do mercado.

Competências essenciais definidas hoje, podem se tornar básicas amanhã; é preciso inovar, estar atento às novas demandas, e compreender que a única coisa certa neste mundo é a mudança. A insatisfação do ser humano é que propicia um clima de constantes transformações, podendo ser considerada como a força motora do desenvolvimento e da inovação. (CARBONE et al, 2009; PRAHALAD; GARY, 1990; DIAS et al, 2012).

Podem-se sintetizar as competências humanas e gerenciais, como observado na figura 1, onde estão descritas as diversas abordagens dos autores: FLEURY, 2001; PMI, 2007; BITTENCOURT, 2001; RABESCHINI JR, 2011; VARELA et al, 2010; CARVALHO et al, 2012; DIAS et al, 2012; ZARIFAN, 2001; LE BOTERF, 1995; QUINN et al, 2012).



Figura 1 – Interligação dos Conceitos de Competências

Fonte: Autora baseado em (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para contextualizar a importância de aplicar os conceitos elencados na figura 1, no segmento da indústria da construção, é preciso mencionar fatores relevantes da atual conjuntura econômica brasileira e como eles estão impactando diretamente este setor.

A cadeia da construção é composta por atividades heterogêneas que permeiam vários grupos produtivos e está presente em todos os setores da economia, que pode ser traduzida no gerenciamento das atividades que marcam a execução de obras de edificações, infraestrutura viária, hidráulica, de sistema industrial, de urbanização, entre outras. O núcleo da construção civil é composto de construtoras, incorporadores e prestadoras de serviços, complexos industriais que fornecem insumos para a produção e vários segmentos da indústria de materiais de construção e comércio.

O desenvolvimento econômico, iniciado na década passada, se deve, em grande parte, aos seguintes fatores: revigoração do mercado interno; o aumento da arrecadação de impostos; aumento das exportações; maior equilíbrio fiscal com a redução acentuada da dívida externa; o fortalecimento e solidez do mercado de crédito; o aumento da oferta de empregos; o aumento real do salário mínimo impactando numa melhora contínua de distribuição de renda; os investimentos em projetos de infraestrutura; as medidas de estímulo ao consumo interno; maior oferta de crédito imobiliário; as mudanças do marco regulatório do mercado imobiliário; o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat – PBQP-H; parcerias inéditas entre o poder público e privado. Todos esses fatores vêm tornando viável o desenvolvimento deste segmento e criando condições para que haja um crescimento sustentável (CBIC, 2014).

Outros fatores impulsionadores foram: a promulgação de leis que garantem maior segurança jurídica (Lei nº 10.931); transparência e agilidade para o setor; o Programa de Aceleração do Crescimento Econômico (PAC 1 e 2); o Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV) e os investimentos em obras para cumprir os compromissos assumidos com a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016.

Este segmento tem importância estratégica para o crescimento da economia brasileira, representando, aproximadamente, 8% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% da formação bruta de capital fixo, 4º maior gerador de empregos e geração de renda com remuneração de 11,7 % a mais que os outros setores da economia. Na figura 2 percebe-se a evolução do crescimento do PIB Nacional e do PIB do segmento da construção. Destacando-se o ano de 2010, onde o PIB da construção representou cerca de R\$ 165 bilhões, correspondendo a 5,3% do PIB do Brasil, segundo dados do IBGE. Mesmo em condições adversas, em 2012, quando o PIB do Brasil foi

insignificante (0,9%) o PIB da construção foi maior (1,4%). No ano de 2013, houve uma pequena queda, mas ainda com valores significativos de 1,9%, levando-se em consideração a conjuntura macroeconômica atual. Todos esses indicadores positivos foram alcançados de forma mais consistente, a partir de 2004, quando o setor rompeu o ciclo de decadência e dificuldades de mais de duas décadas. (CONSTRUBUSINESS-FIESP,2012; CBIC, 2014).

Toda esta integração resulta em uma relação bastante positiva para a economia, quando se constata que para cada R\$ 1,00 produzido na construção, são gerados R\$ 1,88 na economia como um todo. Este percentual de 88% explica a grande geração de empregos no setor, onde para cada R\$ 1 milhão produzido na construção são gerados 70 empregos na economia como um todo (CONSTRUBUSINESS, 2012 p. 23).

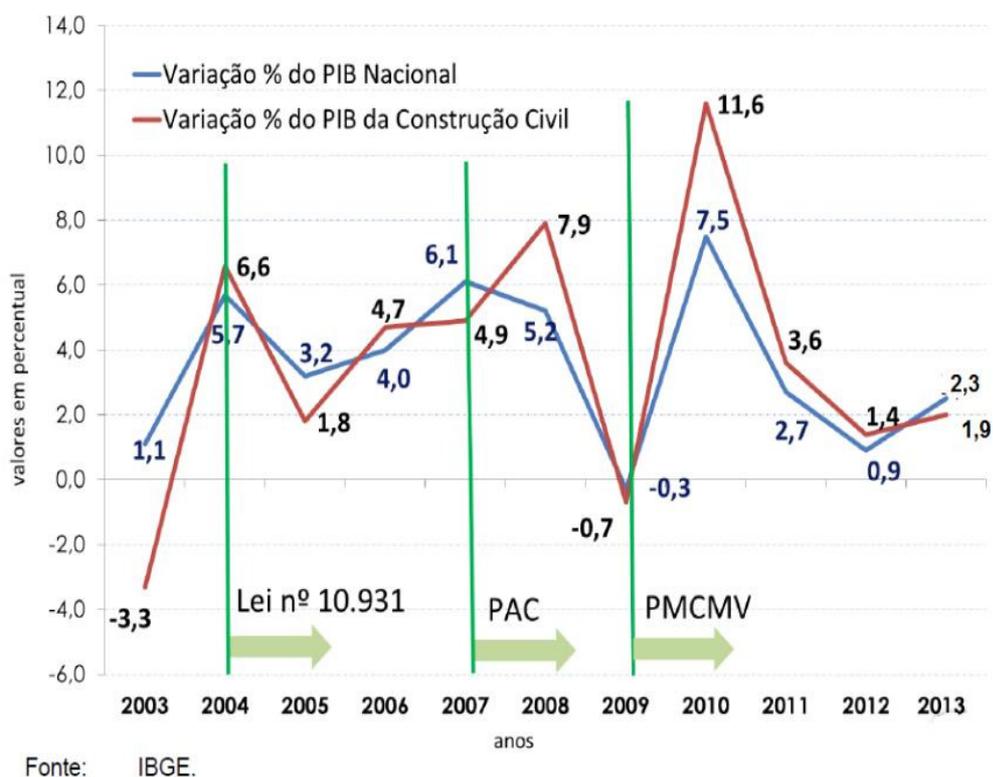


Figura 2 - Evolução do PIB Brasil e do PIB da Construção Civil

Fonte: IBGE

Todo esse cenário otimista na Indústria da Construção conduz a refletir como atingir as metas. Como realizar os projetos no prazo, dentro do custo orçado, na qualidade requerida, atendendo as expectativas implícitas e explícitas dos *stakeholders*, e alcançando os objetivos almejados.

Todas as respostas viáveis para estes questionamentos passam pela gestão de projetos, pelas definições das competências essenciais dos profissionais que atuam e atuarão nos inúmeros projetos que contemplam toda cadeia produtiva do setor, e que é vital para o desenvolvimento do país e a superação de suas metas de crescimento.

O segmento da construção está intimamente ligado ao gerenciamento de projetos, desde a década de 60, fortalecida com a criação do PMI (Project Management Institute), nos EUA, em 1969, tendo um guia de boas práticas voltadas para esta atividade.

Afinal o que são Projetos? Como esta definição está intimamente relacionada ao desempenho do setor?

“Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica dos eventos, com início, meio e fim, que se destina atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (VARGAS, 2009, p.5).

Esta definição contempla todas as características de um produto da construção: é um empreendimento não repetitivo (mesmo que possa ser replicado em outros lugares), tem um escopo claramente definido, possui um cronograma físico-financeiro que determina a lógica dos eventos, com data de início e fim. É conduzido essencialmente por pessoas, possui requisitos de qualidade claramente definidos pelos clientes e inclui a fase de controle e monitoramento, onde o ciclo de vida do projeto é acompanhado constantemente.

Na figura 3, pode-se visualizar o ciclo de vida de um projeto com suas respectivas etapas e o grau de esforço necessário para a execução de cada etapa.

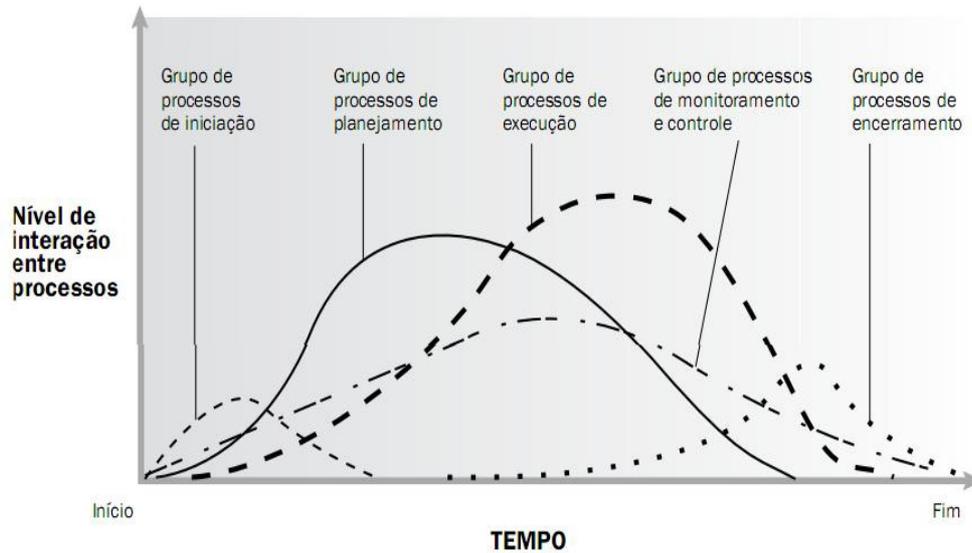


Figura 3 - Ciclo de Vida do projeto subdividido em fases de processos

Fonte: PMBOK©(2013)

Mais importante do que saber conceituar o projeto, é entender como gerenciá-lo. Um projeto não se esgota na fase de planejamento, se nada for feito, ele será apenas um sonho, uma proposta, ou até mesmo um contrato, mas nunca um produto acabado que gera os benefícios esperados.

De acordo com PMI (2013), o gerenciamento de projeto pode ser descrito como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender às suas demandas, sendo realizado por meio da integração, dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

A maioria das empresas está envolvida com o desenvolvimento de projetos de curto, médio e longo prazo, e carecem de uma sistematização de elaboração, desenvolvimento, acompanhamento e encerramento dos mesmos. Estes projetos são os meios pelos quais as estratégias são implementadas, portanto, são críticos para o resultado do negócio e a sobrevivência das empresas. O mercado demanda cada vez mais produtos e serviços mais baratos, rápidos e melhores.

Assim, o Gerenciamento de Projetos está intimamente conectado a Gestão de Pessoas. Este é o fator crítico de sucesso de qualquer empreendimento. Se o êxito dos projetos está nas pessoas, é preciso que as competências sejam claramente explicitadas e que os profissionais conheçam as competências requeridas para que

possam se adequar para melhor desempenhar os papéis definidos. É preciso refletir continuamente tendo por base o que o mercado quer e espera do profissional de projeto e como ele se vê, diante dessas competências e o que de fato ele consegue aplicar no seu dia a dia.

O estudo das competências está ligado ao conhecimento, às habilidades e às atitudes, traduzidas nos verbos: saber, fazer e ser (DIAS et al, 2013). No capítulo 3 deste trabalho está contemplado o conceito de competências e a identificação das principais competências do gestor de projetos – obra.

Em todas as definições de competências estão implícitas uma gama extensa de requisitos que o profissional da área de execução de projetos deve ter para desempenhar o seu papel, mas para que se faça um estudo de forma sistematizada, é preciso traduzir esses conceitos macros em itens que possam ser valorados, analisados e verificados quanto a sua importância e aplicabilidade.

Assim, neste cenário de constantes transformações, para realizar um gerenciamento eficaz é preciso, além de contemplar as ferramentas e técnicas reconhecidas como boas práticas para todas as áreas, que o profissional conheça com profundidade o assunto; seja capaz de aplicar esse conhecimento dentro da atividade que está sendo desenvolvida; tenha atitudes coerentes, englobando características de liderança e personalidade, sendo capaz de orientar a equipe, buscando atingir os objetivos definidos no escopo do projeto.

Este trabalho está baseado nos conceitos e competências definidas pelo *Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*, que é um guia de boas práticas, cujo objetivo é identificar um conjunto de conhecimentos importantes para o gerenciamento de projetos. Desenvolvido pelo PMI – *Project Management Institute* -, é amplamente reconhecido no mercado pelo seu valor e sua utilidade no desenvolvimento, aprimoramento e execução de projetos, para atingir os objetivos propostos. Fornece um vocabulário comum para a profissão de gerenciamento de projetos. Atualmente está em vigor a 5ª edição. Os principais grupos de competências estão identificados na figura 4.



Figura 4 - Características das Competências Gerais-Guia do PMBOK®

Fonte: Autora baseado no PMBOK® (2013)

As competências requeridas têm o mesmo grau de importância e aplicabilidade entre os gestores de Recursos Humanos e os profissionais da área de projeto - obra? Quais são essas variações?

1.2 – OBJETIVOS

1.2.1 - Objetivo Geral:

Pesquisar as competências requeridas para o profissional de projetos- obra, no segmento da Construção, visando, por um lado, traçar um paralelo entre as competências importantes para o setor na visão do profissional de Recursos Humanos e o grau de aplicabilidade com os profissionais da empresa; e, por outro lado, pesquisar as competências que o profissional de projetos que executa obras considera importante para o desempenho da sua função e a frequência com que este consegue aplicá-las no dia a dia.

1.2.2 - Objetivos Específicos:

➤ Efetuar levantamento das competências essenciais do gestor de projetos, responsável pela execução de obras, com os profissionais da área de gestão de projetos – obra e com as empresas que demandam este serviço especializado, dentro do Estado do Rio de Janeiro.

➤ Pesquisar e identificar as competências importantes para a atividade de projetos, através da pesquisa bibliográfica, e caracterizar de forma consistente o assunto em questão;

➤ Apresentar o resultado da pesquisa identificando as competências importantes para as empresas na área da Construção, tendo como base os profissionais no Estado do Rio de Janeiro.

➤ Analisar sob a ótica da Teoria do Núcleo Central das Representações as evocações mencionadas sobre o tema indutor, identificando quais competências compõe o núcleo central da representação, para o grupo pesquisado.

➤ Propor um quadro de identificação, cruzando as competências importantes *versus* o grau de aplicabilidade, que contribua para a avaliação de gestores de Recursos Humanos e de Projetos.

1.3 – JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A justificativa para a realização do presente trabalho é contribuir para a identificação das principais competências do profissional que é responsável pela execução da obra, que está à frente dos projetos, cuja atuação impacta diretamente nos resultados da execução de obras, em um segmento de forte impacto econômico e social, conforme mencionado no item 1.1, deste trabalho.

Muitas empresas sucumbem por não conseguirem colocar em prática seus projetos estratégicos, inúmeras vezes, pela falta de pessoal qualificado e por não definir claramente as competências importantes para a execução do projeto. Esta é a grande contribuição para o conhecimento científico que a autora propõe ao discorrer sobre este assunto.

Outra contribuição importante é para as empresas que estão implantando ou estudando a implantação do sistema de gestão de pessoas por competências, pois uma das etapas de implantação é definir as competências de cada função, identificar

as competências que os profissionais já possuem e desenvolver projetos de melhoria para a obtenção dos resultados.

Importante ressaltar que foram identificadas, no levantamento bibliométrico descrito no item 2.3, poucas publicações englobando os assuntos: competências dos gerentes de projetos na construção civil, o que motiva a autora, a elaborar esta dissertação, discorrendo sobre o tema proposto, utilizando como instrumento uma pesquisa formal, com as empresas de construção civil, no Estado do Rio de Janeiro, envolvendo as áreas de execução de obras e recursos humanos.

1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando alcançar os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma:

No Capítulo 2 - Metodologia de Pesquisa – apresenta a metodologia aplicada e o referencial teórico, a Bibliometria, discorre sobre a Técnica de Evocação ou Livre Associação de Palavras e a Pesquisa de Campo.

No Capítulo 3 - Fundamentação Teórica - está dividida em 2 partes: a) Aborda o tema da Teoria das Representações Sociais e da Teoria do Núcleo Central, tratando da conceituação e aspectos importantes concernentes ao desenvolvimento desta Dissertação; e, b) Discorre sobre as Competências Gerenciais, os modelos de gestão e respectivas competências requeridas e identifica as principais competências do gestor de projetos.

No Capítulo 4 - Pesquisa- apresenta o resultado da pesquisa e discute as questões oriundas dos objetivos propostos.

Ao final, apresenta-se a conclusão da autora, fechando os fatos mencionados no decorrer do trabalho e apresentando as principais conclusões sobre o tema abordado, sugerindo alguns temas para a realização de futuros trabalhos, com o objetivo de contribuir para a gestão das competências nas empresas deste segmento.

2 – METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 – Classificação da Pesquisa

A classificação da metodologia do presente trabalho está baseada nos trabalhos de Vergara(2012), Oliveira (2010) e Marconi/Lakatos (2003), sintetizada na

figura 5, e na definição de Metodologia como: “*um processo que engloba um conjunto de métodos e técnicas para ensinar, analisar, conhecer a realidade e produzir novos conhecimentos*”. (OLIVEIRA, 2010, p. 43).

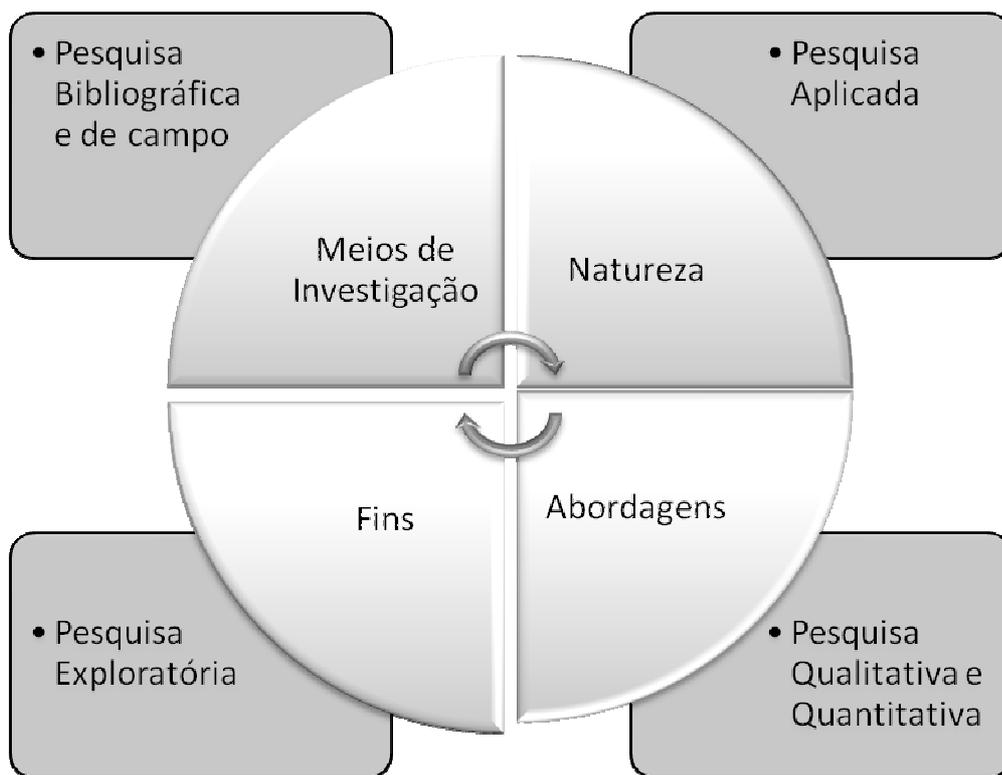


Figura 5 - Diagrama de Classificação de Metodologia

Fonte: Autora baseado em VERGARA (12012), OLIVEIRA (2010) e MARCONI; LAKATOS (2003).

A figura 6 resume a metodologia adotada no presente trabalho.

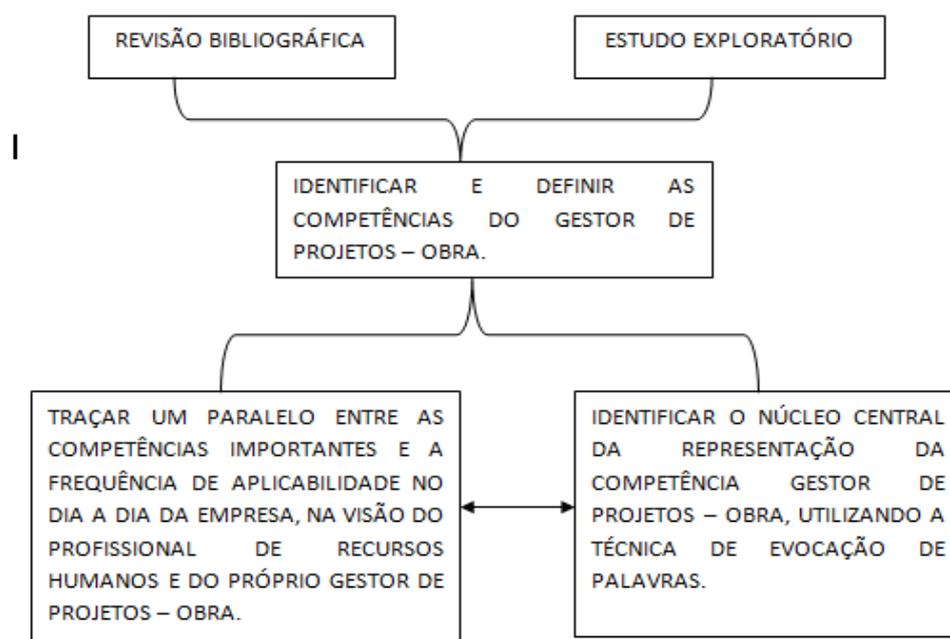


Figura 6 - Esquema da metodologia utilizada neste trabalho

Fonte: Autora

Quanto à Natureza:

A presente pesquisa pode ser classificada como Pesquisa Aplicada, pois visa à geração de conhecimentos voltados para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos.

Neste sentido foi pesquisado o conhecimento das competências requeridas para o profissional da área de execução de projetos, do segmento da construção civil, traçando um paralelo entre as competências importantes para o setor e a frequência de aplicabilidade destas mesmas competências, no dia a dia, na visão do profissional de Recursos Humanos e do próprio Gestor de Obras.

Quanto à abordagem:

Ao fazer uma pesquisa direcionada aos profissionais de recursos humanos e gestores executores de projeto, através de questionário, utilizando o programa

SurveyMonkey, onde os resultados são apresentados utilizando técnicas estatísticas, caracteriza-se a Pesquisa Quantitativa e de Campo.

A Pesquisa Qualitativa está caracterizada com a utilização da abordagem da Teoria do Núcleo Central das Representações Sociais, onde se apresenta uma nova maneira de interpretar o comportamento dos indivíduos e grupos sociais, com a aplicação da Técnica de Evocação ou Associação Livre de Palavras, cujo objetivo, é identificar qual é o Núcleo Central da Representação: competências do gestor de projetos – obra.

Quanto aos fins:

Está caracterizada como uma Pesquisa Exploratória quando utiliza o levantamento bibliográfico, a análise de documentos/artigos de entidades ligadas à construção civil e entrevistas com os sujeitos envolvidos com a contratação do gestor de obras, na área de Recursos Humanos e os que de fato executam o projeto de obras, ou seja, o gestor de projetos – obra, propriamente dito. Também tem o carácter de pesquisa descritiva, pois vai descrever, classificar e interpretar características relacionadas às principais competências identificadas no estudo.

Quanto aos meios de investigação:

A pesquisa bibliográfica é a ferramenta que propicia o pesquisador entrar em contato direto com obras, artigos ou documentos que tratem do tema em estudo. Esta modalidade de pesquisa é de fundamental importância para dar embasamento teórico, pois utiliza o estudo e análise de documentos de domínio científico tais como: livros, periódicos, dicionários, enciclopédias e artigos científicos. (OLIVEIRA, 2010). A revisão bibliográfica está detalhada no item 2.3, deste trabalho.

Com a Pesquisa de Campo realiza-se uma investigação empírica no local e/ou com as pessoas onde é observado o fenômeno. Envolvendo a interpelação direta do grupo de pessoas cujo comportamento se deseja estudar. As metodologias das pesquisas estão detalhadas no item 2.4 e 2.5, deste capítulo.

A figura 7 apresenta as etapas do processo de elaboração da dissertação.

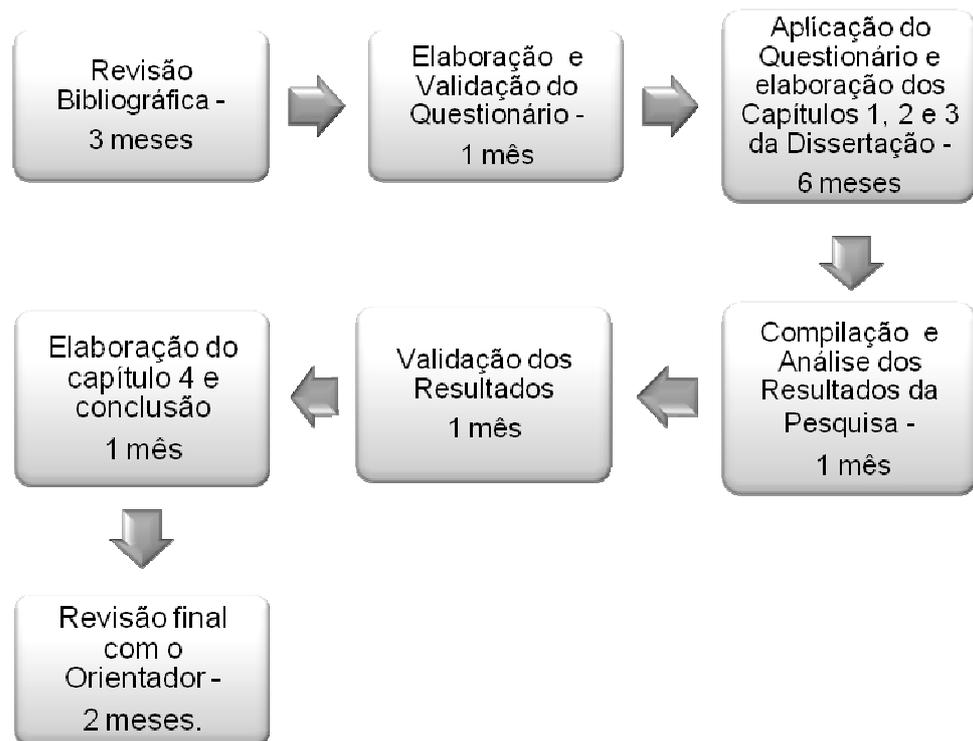


Figura 7 - Etapas do processo de elaboração da dissertação

Fonte: Autora

2.2 – Revisão Bibliográfica

Foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema competências do gestor de projetos em: livros, artigos, periódicos, dissertações e teses publicadas e disponibilizadas em: bibliotecas, livrarias, internet utilizando a rede do “CAPES”, Scielo, Google Acadêmico, e demais bibliotecas virtuais de inúmeras universidades brasileiras.

Utilizou-se da Bibliometria, que é definida como uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção, disseminação do conhecimento científico e como uma ferramenta primária para análise do comportamento dos pesquisadores em suas decisões na construção do conhecimento. (FONSECA, 1986).

Para se realizar uma pesquisa bibliométrica é preciso planejar as principais fases: coleta, filtragem, normalização de dados, análise e síntese dos dados coletados para elaboração do documento final.

A associação dos termos (termos de indexação, descritores ou palavras-chaves) tem por objetivo identificar quais áreas de estudo e linhas de pesquisa dos trabalhos indexados nas bases de dados científicos que foram publicados.

Foi realizada uma pesquisa, no dia 15 de agosto de 2013, no site do CAPES – portal de periódicos - <http://www.periodicos.capes.gov.br/>, englobando todas as áreas, autores, coleção, data de publicação, idiomas e periódicos.

Na tabela 1, as palavras chaves, e a quantidade de publicações mencionadas:

PERIÓDICO CAPES		
PALAVRAS CHAVES		QUANTIDADE
COMPETÊNCIAS		13.133
COMPETENCIAS GERENCIAIS		199
COMPETENCIAS GERENTES		506
COMPETENCIAS GERENTES	PROJETOS	83
COMPETENCIAS GERENTES	PROJETOS CONSTRUÇÃO CIVIL	11

Tabela 1 - Levantamento Periódico CAPES

Fonte: Autora

Das 11 publicações apresentadas no filtro final, somente o artigo abaixo está relacionado com o assunto deste trabalho: O contexto social da aprendizagem dos gerentes – BARBOSA DA SILVA. Revista de Administração Mackenzie, Nov-Dec, 2008, Vol.9 (6), p. 26(27).

A mesma metodologia foi empregada para fazer a pesquisa na base de dados: SCOPUS e ISI *Web of Knowledge*, utilizando os termos em inglês, tabela 2.

PALAVRAS CHAVES	SCOPUS	ISI
SKILL	263.242	183.400
SKILL AND COMPETENCE	29.304	9.748
SKILL AND COMPETENCE AND PROJECT	2.339	815
SKILL AND COMPETENCE AND PROJECT MANAGER	139	69
SKILL AND COMPETENCE AND MANAGER AND CIVIL CONSTRUCTION	1	2

Tabela 2 - Levantamento termos em Inglês – CAPES

Fonte: Autora

O único artigo mencionado na base SCOPUS e ISI é: *Job competencies for consultant Project Managers* – ABDULKAREEM, M.H.; ABDULLAH, M.; MOHD, W.M.S..Institute of Technology. *Challenge of Innovation in Construction and Real State*.P.343-348. 2005.

A tabela 3 sintetiza a revisão bibliográfica das competências que estão sendo mencionadas no presente trabalho, incluindo os principais autores que as identificaram.

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AUTORES QUE IDENTIFICAM ESSAS COMPETÊNCIAS.
Conhecimentos Especializados e Experiência – Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional sobre gestão de projetos.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Resolução de Problemas – capacidade de identificar e resolver conflitos no âmbito do projeto. Buscar consenso.	QUIN et al. (2012) LEME (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Liderança – Capacidade de influenciar a equipe e as partes interessadas do projeto.	QUIN et al. (2012) LEME (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Construções de Equipe – capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho	QUIN et al. (2012) LEME (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO(2004) MERSINO (2009)
Competência Técnica – capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto. Definir escopo e objetivos.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO(2004)

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AUTORES QUE IDENTIFICAM ESSAS COMPETÊNCIAS.
Planejamento – capacidade de elaborar planos e executá-los.	QUIN et al. (2012) LEME (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Organização – capacidade de estabelecer os critérios de trabalho.	QUIN et al. (2012) LEME (2012) VARELLA et al (2013) KERZNER (2009) PMDC/FRAMWORK (2007) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Empreendedor – Capacidade de gerar e gerenciar negócio do projeto.	QUIN et al. (2012) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Administração – Capacidade de desenvolver técnicas de controle e monitoramento do projeto.	QUIN et al. (2012) PMDC/FRAMWORK (2007) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO(2004)
Suporte gerencial – Capacidade de gerenciar as interfaces das partes interessadas principalmente a alta administração.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) RABECHINI JR (2011) DINSMORE;SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Alocar recursos – Capacidade de estabelecer recursos necessários.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Administrador detempo - Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Negociador - Capacidade em negociar com as várias entidades que participam do projeto.	VARELLA et al (2013) PMDC/FRAMWORK (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) MERSINO (2009)

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AUTORES QUE IDENTIFICAM ESSAS COMPETÊNCIAS.
Comunicação - Capacidade em estabelecer um sistema de informação que mostram situações efetivas do projeto. Abertura para dar e receber <i>feedback</i> .	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Relações com cliente - Capacidade em contratar fornecedores e de se relacionar com clientes.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework (2007) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Orçamento - Capacidade em elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) KERZNER (2009) RABECHINI JR (2011) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Iniciativa – Capacidade de criar, iniciar projetos e conceber ideias. Ser automotivado.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework (2007) KERZNER (2009) MERSINO (2009)
Solidariedade – Capacidade para ajudar outros, defender a equipe, reconhecer o problema do outro.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) MERSINO (2009)
Inovação – Capacidade para diagnosticar e fazer mudanças no processo, aderindo às inovações e tecnologias que tragam melhorias efetivas de desempenho.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) KERZNER (2009) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)
Empatia – Capacidade de colocar-se no lugar do outro, de ouvir e entender os outros.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Ética – Agir dentro dos padrões convencionais, proceder bem, cumprir os valores estabelecidos pela atividade profissional.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework (2007) KERZNER (2009) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)
Confiança Pessoal – Capacidade de acreditar em si e em suas competências. Capacidade de lidar com o stress.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework (2007) DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004) MERSINO (2009)

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AUTORES QUE IDENTIFICAM ESSAS COMPETÊNCIAS.
Senso de Humor – Capacidade de interagir com as situações e pessoas, enxergando o lado mais leve da vida cotidiana.	QUIN et al. (2012) VARELA et al (2013) MERSINO (2009)
Inteligência Emocional – Capacidade de administrar emoções para alcançar os objetivos traçados. Ser sensato e ter discernimento para buscar as melhores estratégias.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) KERZNER (2009) DINSMORE (2004) MERSINO (2009)
Visão Sistêmica – Capacidade para compreender a empresa como um todo, entender como funcionam e se integram seus processos internos, e como eles se relacionam com o ambiente externo.	QUIN et al. (2012) VARELLA et al (2013) PMDC/Framework(2007) KERZNER (2009) MERSINO (2009)

Tabela 3 - Principais competências identificadas na revisão bibliográfica

Fonte: Autora

Estas competências foram analisadas utilizando-se a classificação definida no PMCD Framework/PMI (*Project Manager Competency Development Framework*) – Estrutura de Desenvolvimento da Competência de Gerente de Projetos, identificada na figura 8.



Figura 8 - Visão da Estrutura PMCD

Fonte: Adaptado do PMI/PMDC Framework (2007)

2.3 – Pesquisa de Campo

Após a definição da metodologia aplicada a esta dissertação, definiu-se que a melhor forma de obter as informações para a conclusão do trabalho, seria a aplicação de um questionário, utilizando as seguintes etapas (PINTO, 2013):

- ✓ Decidir quais informações serão importantes coletar;
- ✓ Decidir que tipo de questionário será empregado;
- ✓ Escrever um primeiro esboço;
- ✓ Reexaminar e revisar questões;
- ✓ Realizar pré-testes;
- ✓ Revisar o questionário;
- ✓ Especificar procedimentos para o seu uso.

Em uma pesquisa baseada em questionário é importante o estabelecimento, com critérios previamente determinados e avaliados, das questões mais importantes a serem propostas e que interessam ser conhecidas em função dos objetivos da pesquisa. Deve conter instruções claras de preenchimento e evitar perguntas ambíguas e que gerem dúvidas no ato da resposta. O tamanho, o conteúdo, a organização e a clareza da apresentação das questões também são muito importantes para incentivar o entrevistado a respondê-lo. A apresentação dos objetivos da pesquisa, a solicitação de cooperação e a explicação da importância da participação e agradecimentos, completam a lista de requisitos de elaboração de um eficiente instrumento de pesquisa.

2.3.1 - Elaboração da Pesquisa:

A pesquisa desenvolvida neste trabalho é sobre as competências do gestor de projetos – obras, tendo como respondentes dois grupos: pessoas envolvidas com o recrutamento e seleção de profissionais da área de construção civil; e pessoas que exercem de fato, o cargo de gestor de projetos – obras, independente da denominação funcional na empresa que atua, do segmento da construção civil.

As perguntas foram classificadas com questões de múltipla escolha, onde foi solicitado ao respondente que optasse por uma única resposta, dentre as opções disponíveis.

A pesquisa foi estruturada em quatro partes:

1ª – Apresentação dos objetivos, identificação da autora, do orientador, da instituição e agradecimentos pela participação. Conforme Figura 9.

The image shows a survey introduction page with a dark blue header containing the title 'COMPETENCIAS DO GESTOR DE PROJETOS - OBRAS'. Below the header is a light blue section titled 'APRESENTAÇÃO'. The text in this section includes: '1. Este instrumento é parte integrante de dissertação de mestrado que está sendo desenvolvida pela aluna Ana Maria Rocha Afonso Silva e orientada pelo Professor Carlos Alberto Pereira Soares, no curso de Mestrado em Engenharia Civil na Universidade Federal Fluminense (UFF).', 'Tem por objetivo compreender quais são as principais competências do gestor de projetos de obra (aquele que gere a execução do projeto) e o grau que est profissional consegue aplicar a referida competência no dia-a-dia do trabalho.', 'Não é preciso se identificar, basta apenas preencher os campos que estão disponíveis no questionário.', 'Agradecemos por sua valiosa contribuição e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos pelo e-mail: ana-rocha@uol.com.br', and contact information for Ana Maria Rocha Afonso Silva (Mestranda em Engenharia Civil) and Carlos Alberto Pereira Soares (Orientador e Coordenador do PPGE/UFF). At the bottom of the text area is an empty rectangular input field. Below the input field is a button labeled 'Próx'.

Figura 9 - Apresentação da Pesquisa

Fonte: *SurveyMonkey*

2ª – Identificação dos respondentes: sexo, idade, cargo que ocupa, formação e tempo de trabalho na função; e, do porte e atividade da empresa. Conforme Figura 10.

COMPETENCIAS DO GESTOR DE PROJETOS - OBRAS

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE:

***2. Sexo**

Feminino

Masculino

***3. Idade:**

Até 29 anos

30 a 45 anos

acima de 46 anos

***4. Cargo que ocupa:**

RH

Gestor de Projetos Obras

5. Formação:

Engenheiro(a)

Arquiteto(a)

Administrador(a)

Outros

Figura 10 - Identificação dos Respondentes

Fonte: *SurveyMonkey*

3ª – Identificação do grau de importância para cada competência listada na tabela 3, para o gestor de projetos - obras, com as seguintes opções: não tem importância / pouca importância / importante, mas não essencial / importantíssimo. Conforme figura 11.

COMPETENCIAS DO GESTOR DE PROJETOS - OBRAS

Pesquisa sobre a importância da competência.

***9. Para cada competência listada, identifique o grau de importância para a função de gestor de obra.**

	Não tem importância	Pouca importância	Importante mas não é essencial	Importantíssimo
Conhecimentos Especializados e Experiência - conjunto de saberes, informação técnica e experiência sobre gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de Problemas - capacidade de identificar e resolver conflitos no âmbito do projeto. Buscar consenso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança - Capacidade de influenciar equipe e as partes interessadas do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construções de Equipe - capacidade de formar e gerenciar equipes do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência Técnica - capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto. Definir escopo e objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento - capacidade de elaborar planos e executá-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização - capacidade de estabelecer os critérios de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empreendedorismo - capacidade de gerenciar o negócio do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administração - capacidade de desenvolver técnicas de controle e monitoramento do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte gerencial - capacidade de gerenciar as interfaces das partes interessadas, principalmente a alta administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atuação de Recursos - capacidade de estabelecer parâmetros de atuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 11 - Modelo do Questionário – Identificação do Grau de Importância

Fonte: *SurveyMonkey*

4ª - Identificação do grau de aplicabilidade da competência no dia a dia do gestor de projetos - obras, isto é, com qual frequência a competência é praticada, com as seguintes opções: nunca / raramente / com frequência razoável / muito frequentemente. Como há dois grupos de respondentes, são fornecidas as seguintes instruções para o preenchimento: o profissional de recursos humanos deve avaliar a aplicabilidade da competência dentro do dia a dia do gestor de obras; e, o gestor de obras deve identificar a periodicidade com que este consegue aplicar a competência no seu dia a dia. Conforme figura 12.

COMPETENCIAS DO GESTOR DE PROJETOS - OBRAS				
Identificação do grau de aplicabilidade da competência no dia-a-dia do trabalho.				
Se você é profissional de RH pedimos para avaliar o grau de aplicabilidade desta competência no dia-a-dia do trabalho do gestor de projetos. Se você é gestor de projetos pedimos para avaliar a periodicidade que você consegue trabalhar a competência no seu dia-a-dia.				
* 10. Identifique o grau que você consegue aplicar esta competência no dia-a-dia do trabalho.				
	Nunca	Raramente	Com frequência razoável	Muito frequentemente
Conhecimentos Especializados e Experiência - conjunto de saberes, informação técnica e experiência sobre gestão de projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolução de Problemas - capacidade de identificar e resolver conflitos no âmbito do projeto. Buscar consenso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança - Capacidade de influenciar equipe e as partes interessadas do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construções de Equipe - capacidade de formar e gerenciar equipes do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência Técnica - capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto. Definir escopo e objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planejamento - capacidade de elaborar planos e executá-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização - capacidade de estabelecer os critérios de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empreendedorismo - capacidade de gerenciar o negócio do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administração - capacidade de desenvolver técnicas de controle e monitoramento do projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte gerencial - capacidade de gerenciar as interfaces das partes interessadas, principalmente a alta administração.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 12 - Modelo do Questionário – Aplicabilidade da Competência

Fonte: SurveyMonkey

2.3.2 - Validação da Pesquisa

Após a elaboração do questionário atendendo ao processo descrito, foi realizado um teste para checar os seguintes pontos:

- ✓ Se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- ✓ Se as perguntas estão sendo compreendidas como deveriam ser;
- ✓ Se as opções de respostas atendem aos objetivos propostos;
- ✓ Se a sequência das perguntas está correta;
- ✓ Se não há objeções na obtenção de respostas;
- ✓ Se a forma de apresentar a pergunta não está causando desvios.

Foi efetuado pré-teste por quatro profissionais. Neste sentido, foi solicitado que respondessem ao questionário e avaliassem se os objetivos propostos estavam claros, se a linguagem era acessível e identificar possíveis dificuldades ou dubiedades do enunciado e do processo de respostas. Após o *feedback* deste grupo foram efetuadas as modificações sugeridas, apresentado novamente ao orientador, e após aprovação, iniciou-se o processo de envio dos questionários.

2.3.3 - Identificação do Público Alvo

O público pesquisado está situado no Estado do Rio de Janeiro, no segmento da Indústria da Construção, identificados através do Cadastro Industrial do Estado do Rio de Janeiro, elaborado pela Federação Industrial do Estado Rio de Janeiro (FIRJAN), que tem como base a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE, para o período de 2013/2014, totalizando 2667 empresas, divididas em três macros categorias: 41 – Construção de Edifícios = 1257 empresas; 42 – Obras de Infraestrutura = 695 empresas; e, 43 – Serviços Especializados para Construção = 795 empresas.

Foi solicitado também aos membros do grupo de estudos da pós-graduação, denominado Pós-Civil UFF, que ocupam cargos de gestor de obras para responder a pesquisa e aos demais membros, indicações de conhecidos que pudessem participar. Outra fonte de possíveis respondentes foi o Sindicato da Indústria da Construção do Estado do Rio de Janeiro (Sinduscon/RJ), através da Comissão de Desenvolvimento de Recursos Humanos (CDRH), da qual a autora faz parte.

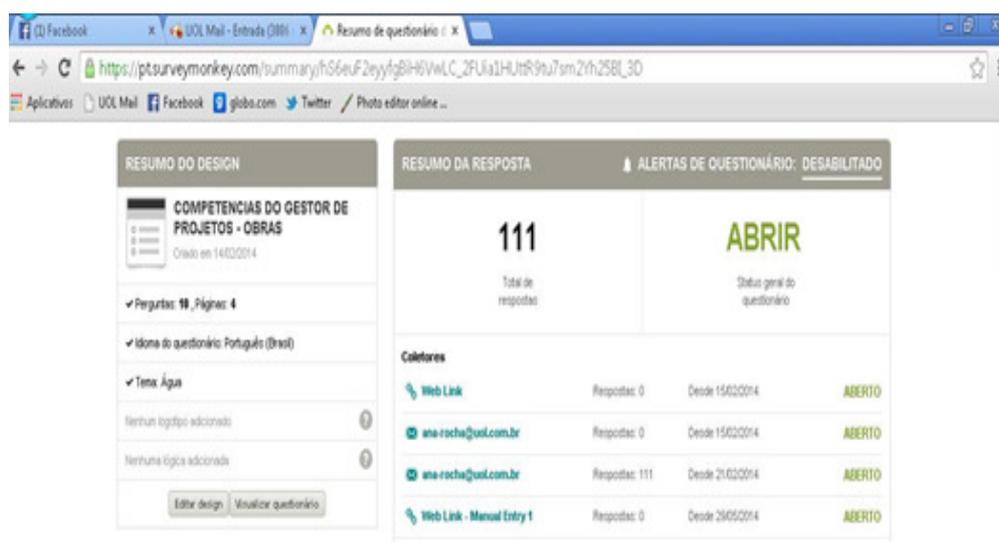
2.3.4 - Aplicação da Pesquisa

Utilizar a internet para realizar pesquisas de campo é cada vez mais frequente, devido à facilidade de acesso, velocidade de encaminhamento e obtenção de respostas, menor custo e tempo, maior abrangência, flexibilidade para o entrevistado responder a pesquisa no dia e hora de sua conveniência e eliminação de riscos de distorção da pesquisa, tendo em vista menor influência do pesquisador. (OLIVEIRA, 2010).

A internet também apresenta aspectos negativos: a facilidade de desistir de responder, uma vez que não tem a presença do pesquisador incentivando o respondente, embora o sigilo seja garantido o que é um estímulo à expressão de opiniões; o questionário não dá certeza de que as informações correspondem à realidade; e impossibilita ajuda ou maiores esclarecimentos em questões mal compreendidas.

O canal de distribuição e coleta de dados escolhido foi a utilização do *software SurveyMonkey*, que propiciou a elaboração e o envio de pesquisas online, com critérios de segurança, objetividade e agilidade de respostas, sem que houvesse necessidade de contato pessoal com o entrevistado. Inúmeros pesquisadores acadêmicos têm utilizado esta ferramenta na elaboração de artigos científicos, dissertações e teses.

A figura 13 retrata o total de respostas recebidas.



Fig

ura 13 - Quadro total de respostas recebidas

Fonte: *SurveyMonkey*

2.3.5 - Análise e Coleta de Dados

Após o encerramento do prazo estipulado, foram recebidas 111 respostas, sendo consideradas 105 respostas válidas. Foi feita uma análise de consistência dos dados, verificando se todos os questionários estavam integralmente respondidos, caso estivessem incompletos, foi enviado um e-mail solicitando a complementação. Somente depois de concluído o processo de validação dos questionários, os dados totais foram compilados para fins de análise dos resultados.

A figura 14 contempla a visão geral e final dos dados da pesquisa, no *SurveyMonkey*. A análise dos resultados está descrita no Capítulo 4.



Figura 14 - Visão Geral da Pesquisa

Fonte: *SurveyMonkey*

2.4 - Técnica de Evocação ou Associação Livre de Palavras

É um método de coleta de dados onde o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que mencionem oralmente ou por escrito, um determinado número de palavras relacionadas a uma expressão ou palavra indutora, em um pequeno espaço

de tempo. O caráter espontâneo dessa técnica permite captar os elementos construtivos do conteúdo de representação do assunto que está sendo abordado. Constitui uma ferramenta efetiva de identificação de conteúdo e do significado de uma representação.

Segundo Vergara (2012 p.230), as principais características são:

- Permite a identificação de elementos relacionados ao objeto da pesquisa que poderiam ser perdidos em análises de conteúdos discursivos formais.
- Possibilita a análise combinada de um dado de natureza coletiva: a frequência de evocações; e um dado de natureza individualizada a ordem de evocação.
- Requer, em geral, a utilização de técnicas complementares de coleta de dados, como entrevista ou questionário.
- Exige do pesquisador sensibilidade e familiaridade com o tema da pesquisa para elaboração do conjunto de categorias semânticas, derivadas do conjunto de palavras ou expressões evocadas, a serem submetidas à análise.

A Pesquisa foi realizada no período de julho a agosto de 2014, com parte dos profissionais que responderam a pesquisa de Competências do Gestor de Projetos, totalizando 47 respondentes, sendo: 31 Gestores de Projetos – Obra e 16 profissionais da área de Recursos Humanos. Este público representa 45% das pessoas que responderam a primeira pesquisa.

Na primeira pesquisa 27 respondentes foram profissionais de Recursos Humanos e 16 responderam esta segunda pesquisa, totalizando 59% dos respondentes. Profissionais Gestores de Projetos foram 78 respondentes na primeira pesquisa e 31 respondentes na segunda, totalizando 40%.

Foi solicitado ao entrevistado que respondesse livremente e rapidamente, as cinco principais competências essenciais para o gestor de projetos - obra, sem que houvesse julgamento, sem pensar muito, anotasse as competências que lhe viesse à mente ao ouvir o termo indutor – competências do gestor de projetos (executor de obras). E na segunda etapa escolhesse a mais importante, dentre as listadas e

justificasse o porquê da escolha. A justificativa é importante para a análise do discurso.

Para análise do Núcleo Central considerou-se a hierarquia das palavras formuladas pelos respondentes.

Após a coleta de dados, o processamento foi feito da seguinte forma (VERGARA, 2012 p.231):

- ✓ Listaram-se as diversas palavras ou expressões mencionadas na pesquisa;
- ✓ Classificaram-se as palavras ou expressões, em categorias semânticas, com base em um sentido próximo e dentro da lista de competências definidas na pesquisa bibliográfica;
- ✓ Efetuaram-se os cálculos da frequência e da ordem média de evocação de cada categoria;
- ✓ Efetuaram-se os cálculos da frequência média de evocação e da média aritmética das ordens média de evocação, utilizando a Planilha Excel.
- ✓ Os resultados foram distribuídos em um diagrama de quatro quadrantes, que definem a interpretação da organização estrutural do núcleo central, conforme apresentado na figura 15.
- ✓ A análise dos resultados da pesquisa está detalhada no Capítulo 4, deste trabalho.

	Frequência da Evocação (Eixo vertical) (valores maiores que a frequência média de evocação devem ser alocados na parte superior)	
Ordem Média da Evocação (OME) (Eixo horizontal)	Evocações de maior frequência e mais prontamente realizadas. NÚCLEO CENTRAL	Evocações de maior frequência e mais tardiamente realizadas. ELEMENTOS PERIFÉRICOS IMPORTANTES
Valores menores que a média devem ser alocados do lado esquerdo.	Evocações de menor frequência e mais prontamente realizadas. ZONA DE CONTRASTE	Evocações de menor frequência e mais tardiamente realizadas. SISTEMA PERIFÉRICO

Figura 15 - Diagrama de Análise do Núcleo Central e Sistema Periférico

Fonte: Autora adaptado de VERGARA (2012 p.231)

2.5 – Limitações da Pesquisa

De acordo com os objetivos propostos, não é possível esgotar totalmente o assunto, uma vez que se utilizou a realidade somente do Estado do Rio de Janeiro. O que de fato se pretende é a partir das pesquisas realizadas e do levantamento bibliográfico, abordar, de forma consistente e pragmática, a questão das competências do gestor de projetos de obra, no segmento da construção, uma vez que este tema é de extrema relevância para o setor e para a obtenção dos resultados almejados, no planejamento executivo dos projetos.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. – TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

O estudo das Representações Sociais foi apresentado por Serge Moscovici, na França em 1961, fruto da sua tese de doutorado, abordando a Representação Social da Psicanálise, publicada no livro *La psychanalyse, son image et son public – etudes sur la representation sociale et la Psychanalyse* (1961, 1976).

Este trabalho foi motivado por um longo debate em torno da psicanálise, que mobilizou Paris, ao longo da década de 50, entre intelectuais e estudantes universitários. Este debate inicialmente fechado repercutiu na imprensa local e na sociedade como um todo, com a publicação de inúmeros artigos sobre a Psicanálise. Aproveitando toda esta discussão, o autor aprofunda esta questão, de forma acadêmica, abordando a apropriação da teoria psicanalítica por diferentes grupos sociais. Lançando a problemática específica: como é apropriada, transformada e utilizada pelo homem comum uma teoria científica? E uma problemática mais geral: como se constrói um mundo significativo?

O autor utilizou como base o trabalho desenvolvido por F. DURKHEIM (1912, 1978), sobre as representações coletivas – categoria de pensamento que expressa à realidade de uma determinada sociedade. Seu grande propósito era redefinir os problemas e os conceitos da psicologia social a partir deste fenômeno.

Jodelet menciona que este propósito não tinha o intuito de somente retornar o conceito de Durkheim numa perspectiva crítica, mas *“dar a Psicologia Social objetos e instrumentos conceituais que permitissem o conhecimento cumulativo, em contato direto com as verdadeiras questões colocadas pela vida social”* (2001 p.8).

Moscovici coloca com clareza que sua proposta é considerar a Representação Social como um “fenômeno”, o que era visto até então somente com um “conceito”. O seu grande interesse não era determinar uma teoria forte e fechada, pronta e acabada, com uma definição clara e transparente, mas diante da complexidade do mundo social e suas manifestações, entender as representações relacionadas com os seres humanos e suas representações sociais (1976 p. 16).

Moscovici (1984 apud Vala p.458) destaca:

“As representações sociais de que me ocupo não são as das sociedades primitivas, nem o que delas resta no subsolo da nossa cultura. São da sociedade atual, do nosso solo político, científico e humano, e que nem sempre tiveram o tempo suficiente para permitir a sedimentação que as tornaria tradições imutável.”

Moscovici estava convicto em desenvolver o seu trabalho tendo como pressuposto a questão do povo que pensa e constrói seu meio social, da importância do senso comum, considerado naquela época um conhecimento errado e deficiente, trazer à tona a relevância do conhecimento produzido pelas pessoas em seu cotidiano. *“(...) reagi contra a ideia subjacente que me preocupou a certo momento, isto é, a ideia de que o “povo não pensa”, que as pessoas são incapazes de pensar racionalmente, apenas os intelectuais são capazes disso.”* (2002 p.310).

Assim, diante das incertezas com o campo de estudo recém-inaugurado, Moscovici, preocupou-se em não criar definições que pudessem cristalizar a teoria, que ainda estava em construção e dependia da constituição de uma extensa base de sustentação.

Desde sua origem a Teoria das Representações Sociais despertou muitas críticas no meio acadêmico da psicologia, sendo assimilada de forma gradativa. Nos primeiros anos de publicação, esta teoria foi praticamente ignorada, excetuando os colaboradores franceses J.C.Abric e W. Doise. Nas décadas de 80/90, houve um aumento significativo de pesquisas empíricas sobre os mais variados objetos de representação, articuladas em disciplinas como: psicanálise, antropologia, linguística, lógica natural e sociologia. Tratando temas como: a doença, a profissão do psicólogo, a infância, o desenvolvimento cognitivo, a educação, a economia e a divulgação científica. (SÁ, 1993)

Assim, o autor passou a refinar seu trabalho em termos teórico-conceituais, discutindo e aperfeiçoando metodologicamente no campo do estudo dos fenômenos e difundindo o trabalho para outros países. Esse enorme processo de interação e discussão permitiu o aprofundamento e a consolidação deste novo conceito, com a ampliação do campo de estudo.

Moscovici alerta para o fato que o termo é complexo, poli facetado e difícil de sintetizar. *“... se a realidade das representações sociais é fácil de aprender, não o é o conceito. Isto porque se situa numa encruzilhada de conceitos de natureza*

sociológica, antropológica, filosófica e psicológica, e é preciso mergulhar nestes ramos das Ciências Humanas e Sociais... reatualizar o conceito” (1978 p.41-42).

SÁ (1996) ressalta que a Teoria das Representações Sociais se propôs, desde o início, a abarcar tudo o que constituísse questões que as sociedades contemporâneas estivessem se preocupando e se ocupando em sua vida cotidiana.

Assim, o conceito das Representações Sociais vem sendo formulado a partir das pesquisas desenvolvidas pelos diversos autores, que a utilizaram, tendo como grande marco a pesquisa acadêmica desenvolvida por Denise Jodelet, em 1989, sobre a doença mental, considerada a mais completa em termos de representações sociais.

A definição apresentada por Moscovici, em seu trabalho em 1981, apud SÁ (2002), conceitua as Representações Sociais com: *“um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são equivalentes, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum.”*

Inúmeros outros trabalhos foram desenvolvidos por diversos autores, destacando pontos específicos sobre a importância da representação, nesta interação entre o universo externo e interno, do indivíduo ou do grupo.

Moscovici destaca que todas as interações humanas, que surjam entre duas pessoas ou dois grupos, pressupõem representações. Elas influenciam o comportamento do indivíduo participante de uma coletividade. Não são criadas por indivíduos isoladamente e, ressalta, que uma vez criadas, elas adquirem vida própria, *“(...) circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade de novas representações, enquanto velhas representações morrem” (2003, p.41).* É um processo dinâmico e que vai dando sentido aos objetos e sujeitos cotidianamente.

E estas representações surgem destas relações humanas, que acontecem em todos os lugares: nas ruas, nos bares, escritórios, nas empresas, nas obras, nos hospitais, etc., onde as pessoas analisam, comentam, formulam “filosofias” espontâneas, não oficiais ou científicas, que impactam diretamente nas relações sociais, nas escolhas, na compreensão do mundo, na educação dos filhos, no planejamento para o futuro, na definição das competências, e por consequência, nas ciências, nas ideologias, enfim, no jeito de ser do indivíduo.

Moscovici destaca que o ser humano é a medida de todas as coisas, e, portanto, estudar as representações sociais, é uma forma concreta de entender o porquê das atitudes individuais perante aos acontecimentos e situações vividas diariamente. É o protagonismo do indivíduo que uma vez inserido dentro do seu contexto social, a partir das experiências concretas, se mobiliza e constrói a realidade que o cerca e o justifica. Definida como a sociedade dos chamados “sábios amadores” na qual *“cada um busca participar da construção coletiva do conhecimento como sujeito ativo e criativo”* (VERGARA et al, p.12).

As representações sociais não determinam inteiramente as decisões tomadas pelo indivíduo, exerce um papel de delimitadoras do universo de possibilidades colocadas à sua disposição. Esta interação está identificada na figura 16.

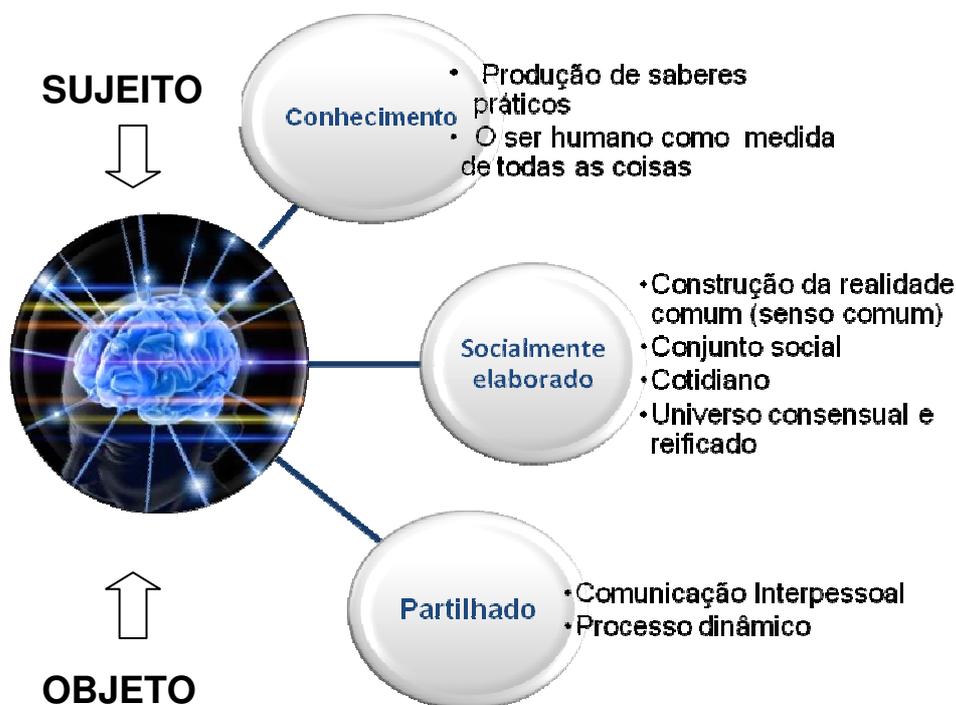


Figura 16 - Estrutura das Representações Sociais

Fonte: Autora

O campo das Representações Sociais tem passado pelo teste da crítica externa e beneficiando-se da crítica interna, se mostrando cada vez mais produtivo. *“Seu valor heurístico se evidencia pela crescente diversidade de questões cuja pesquisa tem inspirado e às quais tem proporcionado os referenciais teóricos.”* (SÁ, 1993 p.42).

A Teoria das Representações Sociais é uma opção importante para pesquisas em administração, cuja contribuição integra as dimensões cognitiva, afetiva e social. *“Em*

uma época em que se busca complementaridade teórica e em uma área tão multifacetada como Administração, a Teoria apresenta-se como uma opção interessante para investigação” (VERGARA et al, 2007 p. 2).

3.1.1 – As funções das Representações Sociais

As funções das Representações sociais, definidas por Abric (2003) estão sintetizadas na figura 17:

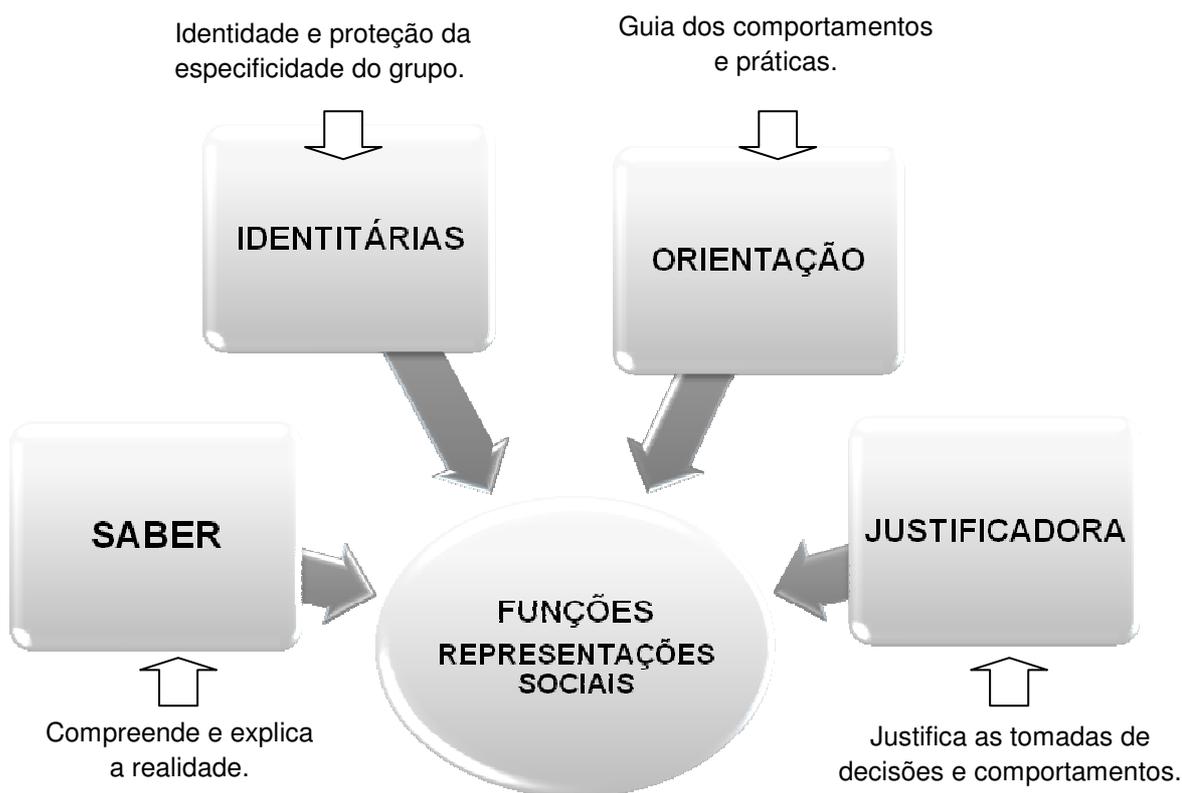


Figura 17 - Funções das Representações Sociais

Fonte: Autora

3.1.2 – O Universo Consensual e o Universo Reificado

Ao questionar o lugar que as Representações Sociais ocupam na sociedade, Moscovici destaca a relação de dualidade da realidade e o conhecimento, apresentando dois universos: o consensual e o reificado. Afirmando que eles atuam simultaneamente para moldar a realidade.

Na figura 18 estão definidos estes dois universos, segundo SÁ (1993).

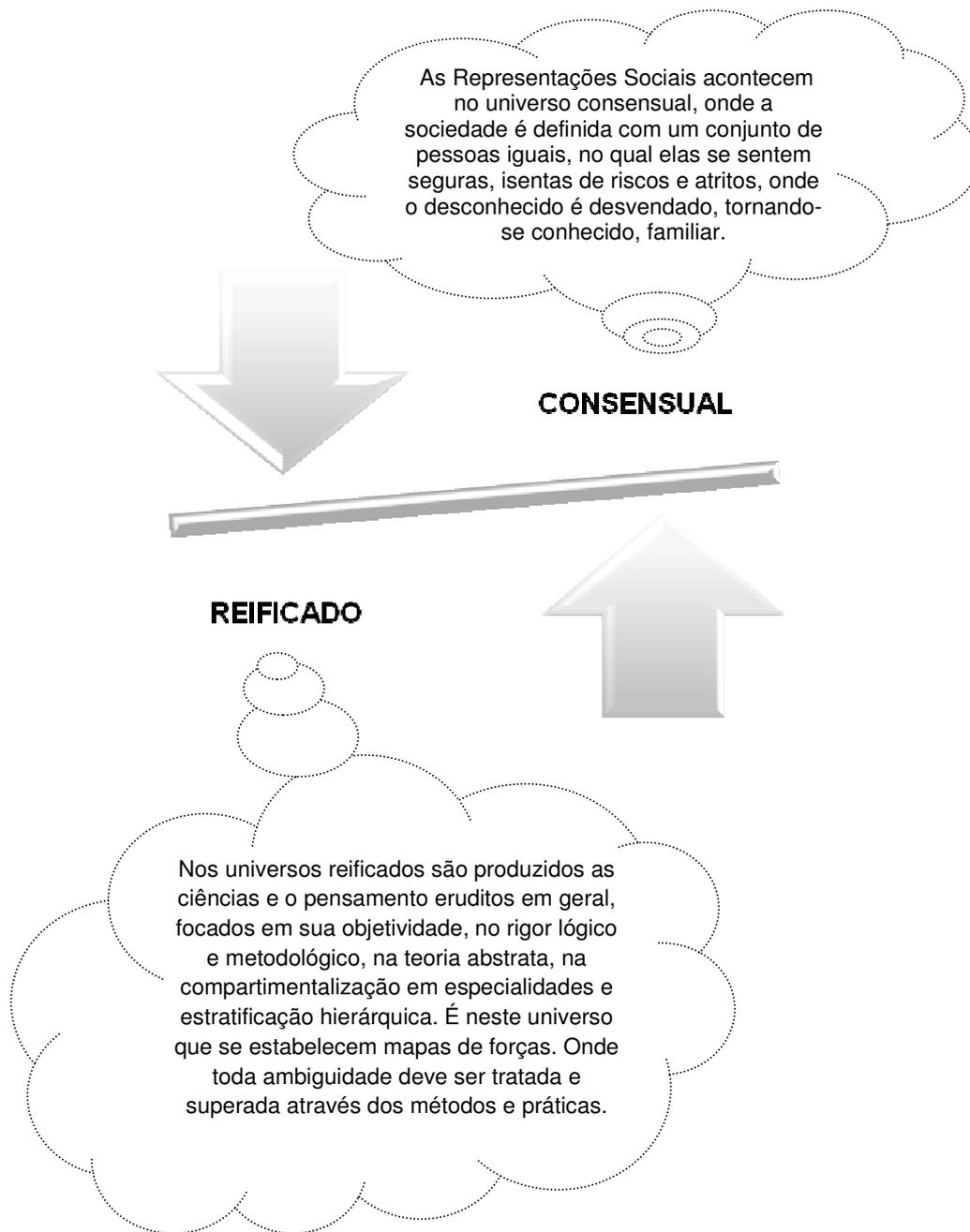


Figura 18 - Os universos das Representações Sociais

Fonte: Autora baseado em MOSCOVICI (2003) e SÁ (1993)

Moscovici (2003) considera que sob o ponto de vista da dimensão social, a ciência e o senso comum são irreduzíveis um ao outro, já que são considerados modos diferentes de compreender e de se relacionar com o mundo.

Na tabela 4 podem-se identificar as principais diferenciações entre os dois universos:

CONSENSUAIS	REIFICADOS
Foco em “nós” (<i>opus proprium</i>)	Foco em “eles” (<i>opus alienum</i>)
A sociedade é entendida como um grupo de iguais, onde todos podem se manifestar com a mesma competência.	A sociedade é vista como um sistema de papéis e classes diferentes, no qual o direito à palavra é desigual, os <i>experts</i> comandam, consideram-se superiores.
Estabelece-se um clima de cumplicidade e conversação entre as pessoas consideradas “amadoras” ou “curiosas”.	O grande diferencial é a especialização, que confere propriedade aos discursos e comportamentos do grupo.
A relação entre os grupos sociais é construída por meio do conhecimento compartilhado e da interação pessoal, onde a comunicação é a força motora das relações sociais.	Unidade dos grupos sociais construída por prescrições globais e não por entendimentos recíprocos.
As representações sociais são construídas pelo senso comum, do saber popular, da consciência coletiva, construído no cotidiano.	O conhecimento científico é que vale. Retrata a realidade de forma independente da consciência pessoal.

Tabela 4 - Características dos Universos Consensuais e Reificados

Fonte: VERGARA et al (2007)

E assim caminha a humanidade, compreendendo, integrando, tornando o não familiar em familiar, o estranho em conhecido, instigando o senso de continuidade e a compreensão mútua. Onde os dois universos se comunicam, dependem um do outro, para a confirmação das teorias e hipóteses, é o encontro do saber popular com o saber sistematizado, testado, elaborado com bases científicas, cujas práticas são ratificadas, retificadas e sedimentadas no dia a dia.

3.1.3– Ancoragem e Objetivação

Os processos responsáveis pela formação das representações são: a Ancoragem e a Objetivação. As definições de cada processo segundo Moscovici (2003) estão sintetizadas na figura 19.

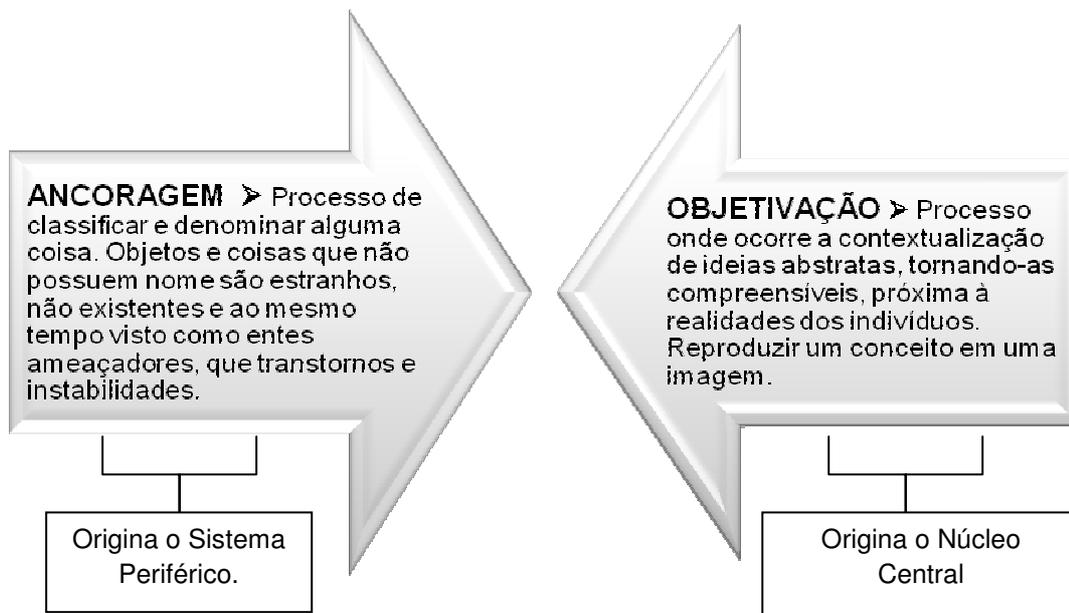


Figura 19 - Formas de Representação

Fonte: Autora

3.2– A TEORIA DO NÚCLEO CENTRAL DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A Teoria do Núcleo Central é uma abordagem complementar considerada como uma contribuição maior ao campo de estudos da representação sociais. Ela não pretende substituir a abordagem dada por Moscovici, mas sim, contribuir para que as representações sociais sejam entendidas na prática social e no campo das pesquisas.

A Teoria do Núcleo Central foi proposta por Jean-Claude Abric, em 1976, através da tese de doutorado intitulada *Jeux, conflits et représentations sociales* – na Université de Provence, utilizando a forma de uma hipótese a respeito da organização interna das representações sociais: “A organização de uma representação social apresenta uma característica específica, a de ser organizada em torno de um núcleo central, constituindo-se em um ou mais elementos que dão significado à representação.” (ABRIC 2003, p. 31).

O núcleo central é determinado, de um lado, pela natureza do objeto representado, e de outro, pelo tipo de relações que o grupo mantém com este objeto e, enfim, pelo sistema de valores e normas sociais que constituem o meio ambiente ideológico e do grupo.

ABRIC apud SÁ (1996 p.66) define: “o núcleo central é o elemento essencial de toda representação constituída e que ele pode, de certa maneira, superar o simples quadro do objeto da representação para encontrar sua origem diretamente nos valores que o transcendem e que não exigem nem aspectos figurativos, nem esquematização, nem mesmo concretização.”.

Nem todos os elementos que compõem uma representação tem a mesma importância, alguns são considerados essenciais – denominados núcleo central e outros secundários - denominados como sistema periférico.

Segundo Abric (2003 p.31) as funções fundamentais do núcleo central, também denominado núcleo estruturante são:

- 1) Uma função geradora: “é o elemento através do qual se cria, ou se transforma, o significado dos outros elementos constitutivos da representação”. É através dele que os outros elementos ganham um sentido, um valor”.

- 2) Uma função organizadora: “é o núcleo central que determina a natureza dos elos, unindo entre si os elementos da representação. Neste sentido, o núcleo é o elemento unificador e estabilizador da representação.”.

Estes elementos são os mais estáveis da representação, asseguram a continuidade em contextos móveis e evolutivos. Dentro da representação, resistirão às mudanças e quando há modificações, estas provocam uma transformação completa da representação.

Quando ocorrem mudanças no núcleo central, há por consequência transformação completa da representação.

“A centralidade de um elemento não pode ser atribuída somente por critérios quantitativos. O núcleo central possui, antes de tudo, uma dimensão qualitativa. Não é a presença maciça de um elemento que define sua centralidade, mas sim o fato que ele dá significado à representação” (ABRIC 2003 p. 31).

Os elementos Periféricos – são organizados em torno do núcleo central. Constituem o essencial do conteúdo da representação: seus componentes mais acessíveis, mais vivos e mais concretos. São responsáveis por três funções primordiais:

- 1) Função de concretização: os elementos periféricos são diretamente dependentes do contexto e resultam da ancoragem da representação da realidade. *“Eles constituem a interface entre o núcleo central e a situação concreta na qual a representação é laborada ou colocada em funcionamento”* (ABRIC, 2003 p.32).

- 2) Função de regulação: os elementos periféricos constituem o aspecto móvel e evolutivo da representação. Possibilita a adaptação da representação às transformações observadas no contexto social, com a integração de novos elementos e a modificação dos já existentes a partir de novas situações concretas com que o grupo se defronta. (VERGARA et al, 2007).

- 3) Função de defesa: os elementos periféricos funcionam como o sistema de defesa da representação, em virtude do núcleo central resistir às mudanças.

“A transformação de uma representação se opera na maior parte dos casos, através da transformação de seus elementos periféricos: mudança de ponderação, interpretações novas, deformações funcionais defensivas, integração condicional de elementos contraditórios” (ABRIC, 2003 p.32).

Na tabela 5 estão listadas as principais características de cada sistema da representação:

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
↳ Ligado à memória coletiva e à história do grupo.	↳ Permite a integração de experiências e histórias individuais.
↳ Consensual ↳ Define a homogeneidade do grupo.	↳ Tolerância a heterogeneidade do grupo.
↳ Estável ↳ Rígido ↳ Coerente	↳ Flexível ↳ Tolerância a contradições
↳ Resiste às mudanças	↳ Evolutivo
↳ Pouco sensível ao contexto imediato.	↳ Sensível ao contexto imediato.

SISTEMA CENTRAL	SISTEMA PERIFÉRICO
<p>↳ Funções:</p> <p>↳ Gera significado da representação.</p> <p>↳ Determina sua organização.</p>	<p>↳ Funções:</p> <p>↳ Permite a adaptação à realidade concreta.</p> <p>↳ Permite a diferença de conteúdo.</p>

Tabela 5 - Características do Núcleo Central e do Sistema Periférico

Fonte: ABRIC (2003 p.34)

3.3 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Entender os conceitos de competências é o primeiro passo para discorrer sobre este assunto. Na tabela 6 estão descritos alguns conceitos de competências, identificados por autores que compõem a revisão bibliográfica deste trabalho:

DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	
AUTORES	DEFINIÇÃO
PMI/ PMCD (2007 p. 3)	<i>“Competência é a capacidade demonstrada para realizar as atividades dentro de um ambiente de projeto que levam a resultados esperados com base em padrões definidos e aceitos.”</i>
BOYATIZIS apud Bittencourt (2001 p.27)	<i>“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”</i>
Fleury e Fleury, (1999).	<i>“Competências é um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo.”</i>
LE BOTERF apud Bittencourt (2001 p. 27)	<i>“Competência é assumir responsabilidades frente a situações complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”</i>

DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	
AUTORES	DEFINIÇÃO
Rabeschini Jr (2011 p.103)	<i>“Competência é um conceito pelo qual se definem quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados.”</i>
Bittencourt (2001 p. 30)	<i>“O conceito de competência compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.”</i>
Varela, Moura e Aniceto (2010 p. 16, 19).	<i>“Competência está relacionada à capacidade de bem produzir resultados gerenciais para que o projeto atinja seu objetivo”. Está relacionada também a comportamentos e atitudes que precisa ter ou desenvolver, que motivem sua equipe a realizar o que precisa ser feito, atingindo esse mesmo objetivo. Relaciona-se à capacidade de orientação e influência para alinhar todas as necessidades dos stakeholders com os objetivos do projeto. “Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação.”</i>
Carvalho, Passos, Saraiva(2012 p. 33).	<i>“Competência engloba um conjunto de saberes voltado para o exercício de uma determinada função”. A organização necessita de profissional qualificado tecnicamente, mas, sobretudo, de pessoas flexíveis e proativas, com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, à sua missão e aos seus objetivos. “Competência é a capacidade de realizar algo conforme um padrão.”</i>
DUTRA apud Carvalho et al (2012 p. 37)	<i>“CHA – Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.”</i>

DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	
AUTORES	DEFINIÇÃO
Carvalho et al (2012 p. 41)	<p>Substituir CHA por:</p> <p><i>“SABER – o conjunto de informações articuladas sobre determinado tema”.</i></p> <p><i>SABER FAZER – conjunto de capacidades que envolvem a mobilização do saber, visando agir de forma gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido.</i></p> <p><i>SABER SER – conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer.</i></p> <p><i>“Competência é um atributo que se aplica a pessoas ou a organizações em função de sua capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser.”</i></p>
Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009 p. 43).	<i>“Entende-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas dentro de um determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”</i>

Tabela 6 – Conceitos de Competência

Fonte: Autora

A figura 1 sintetiza a interligação dos diversos conceitos de competências, evidenciados na tabela 6. Para melhor situar o tema sobre competências é preciso entender os modelos de gestão que foram implantados nas organizações ao longo doséculo passado e aspectos que vigoram nas gestões atuais.

A abordagem será feita de maneira sucinta e objetiva, apresentando os modelos de gestão definidos por Quinn, Faerman, Thompson, Mccgrath& Clair, na obra *Becoming a Master Manager*, de 2011, destacando-se as competências requeridas para colocar cada modelo de gestão em prática.

O foco dos autores é identificar e analisar os tipos de comportamentos mais apropriados para alcançar as metas organizacionais, destacando as competências

essenciais para que os gestores possam obter resultados considerando as condições internas e externas, as ameaças e oportunidades, em um mundo de alta complexidade, ambiguidade e paradoxos.

Fazer os produtos e prestar os serviços mais rápidos, melhores e mais baratos, agindo de maneira socialmente responsável e ecologicamente sustentável são os grandes desafios dos gestores atualmente. As palavras de ordem são: **competir** mais rápido, **criar** bens e serviços melhores, **controlar** os custos, e, **colaborar** para garantir o comprometimento dos funcionários com as metas da empresa.

Viver e gerir o presente implica em administrar paradoxos, figura 20. Segundo Quinn et al (2012 p. 1), *“um paradoxo existe quando duas ideias aparentemente inconsistentes ou contraditórias são ambas verdadeiras.”* O papel do gestor efetivo é caminhar em um mundo repleto de paradoxos, onde o sucesso está na execução de coisas que aparentemente parecem ser mutuamente excludentes.

Exemplos de paradoxos vigentes atualmente segundo os referidos autores e Macedo et al (2007):

- ✓ Para ser um líder é necessário ser um bom seguidor.
- ✓ É preciso concentrar-se no futuro ao mesmo tempo em que presta atenção ao presente.
- ✓ Acompanhar o avanço tecnológico x ser mais humanista, melhorar a qualidade de vida.
- ✓ Diversificar-se sem deixar de aprofundar o conhecimento de sua área.
- ✓ Focar no global e agir localmente.
- ✓ Virtualizar as relações e humanizar o uso da tecnologia.
- ✓ As organizações precisam ser competitivas e cooperar entre si.
- ✓ A quantidade de livros escritos sobre como tornar-se um gestor melhor e o fato de que não é lendo livro que se aprende a gerenciar pessoas.
- ✓ É preciso ser flexível e estar atento às constantes mudanças x manter a estabilidade e a continuidade em uma organização.
- ✓ É preciso manter os processos internos padronizados e eficientes, mas é preciso mudar e inovar para se adaptar as operações e condições externas de transformação.
- ✓ Os funcionários são os recursos mais importantes, é preciso respeitá-los e valorizá-los, mas também é preciso estabelecer planos e metas que são muito exigentes, e muitas vezes os tornam vulneráveis.

- ✓ Os gestores devem investir em ações para obter motivação e lealdade dos funcionários em um ambiente que não é possível garantirem segurança de emprego de longo prazo.

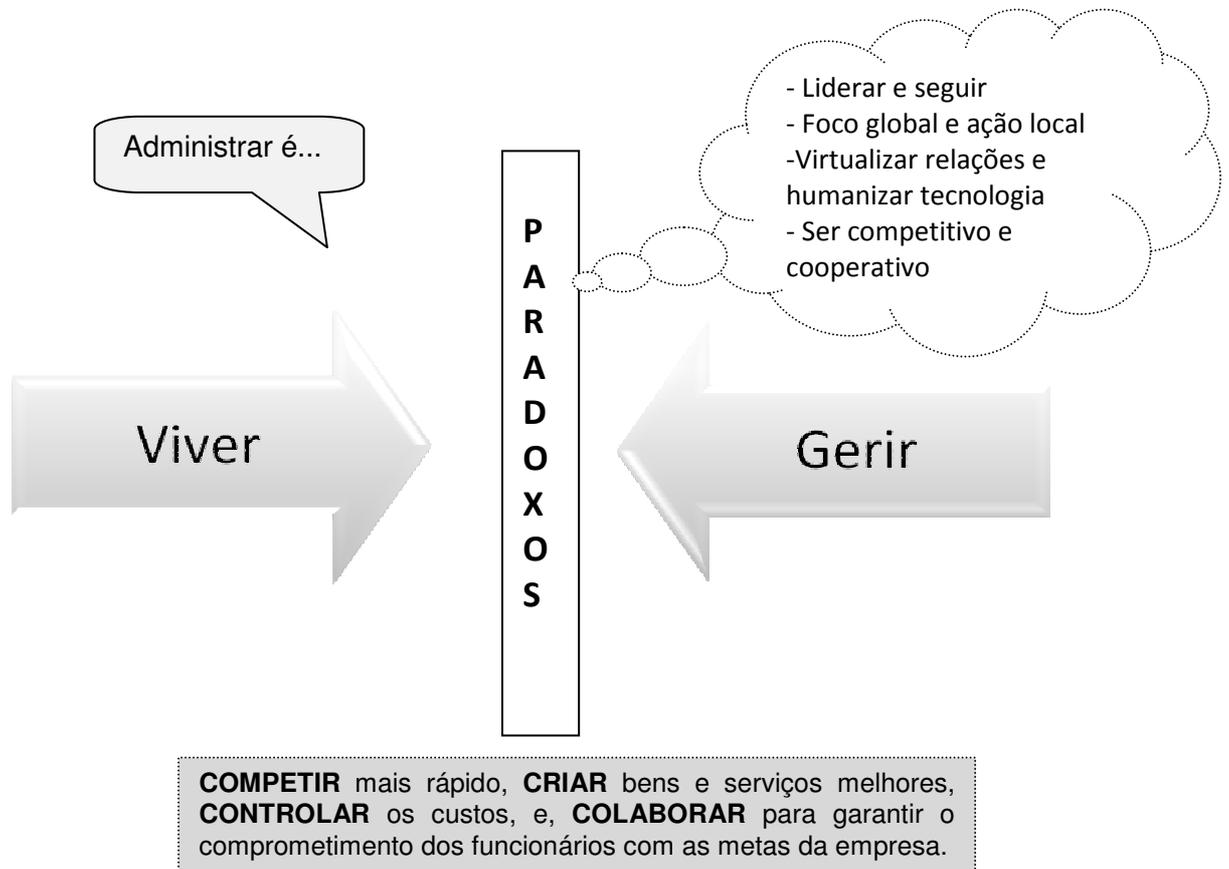


Figura 20 - Visão dos Paradoxos

Fonte: Autora baseado em QUINN et al (2012)

Os modelos emergem de uma complexa teia de relações humanas, acadêmicas, aspectos técnicos, relações sociais, políticas e econômicas. Quinn et al (2012 p. 4) alerta que “(...) embora os novos modelos normalmente surjam em resposta a problemas com modelos anteriores, a emergência de cada novo modelo não significa que os modelos antigos estavam completamente errados e foram esquecidos”. Há uma interligação entre eles, não se muda um paradigma da noite para o dia, as crenças e suposições das pessoas que se desenvolveram usando um determinado modelo, continuam refletir suas atitudes no presente. É preciso tempo e motivação para fazer esta transição, e normalmente, são as novas regras do mercado, regulamentações, novos enfoques culturais, ambientais, sociais e econômicos, que

impulsionam a revisão dos paradigmas e conseqüentemente a criação de novos modelos com a combinação de componentes, que deram certo, no modelo anterior.

Na figura 21 estão destacados os principais fatores que impulsionaram transformações e mudanças de paradigmas, nas empresas nas últimas décadas:



Figura 21 - Fatores de motivação de mudanças

Fonte: Autora baseado em DINSMORE; SILVEIRA NETO (2004)

Neste contexto são definidos cinco modelos de gestão principais que evoluíram ao longo do século XX e estão impactando o modo de atuação das organizações no século XXI. Esses modelos ajudam a representar, comunicar ideias e entender os fenômenos. *“Os modelos são representações de uma realidade mais complexa.”* (p. 3). Entender os modelos e suas origens ajudam os gestores a compreender o comportamento da organização e as sua teia de relações, sintetizadas na figura 22.

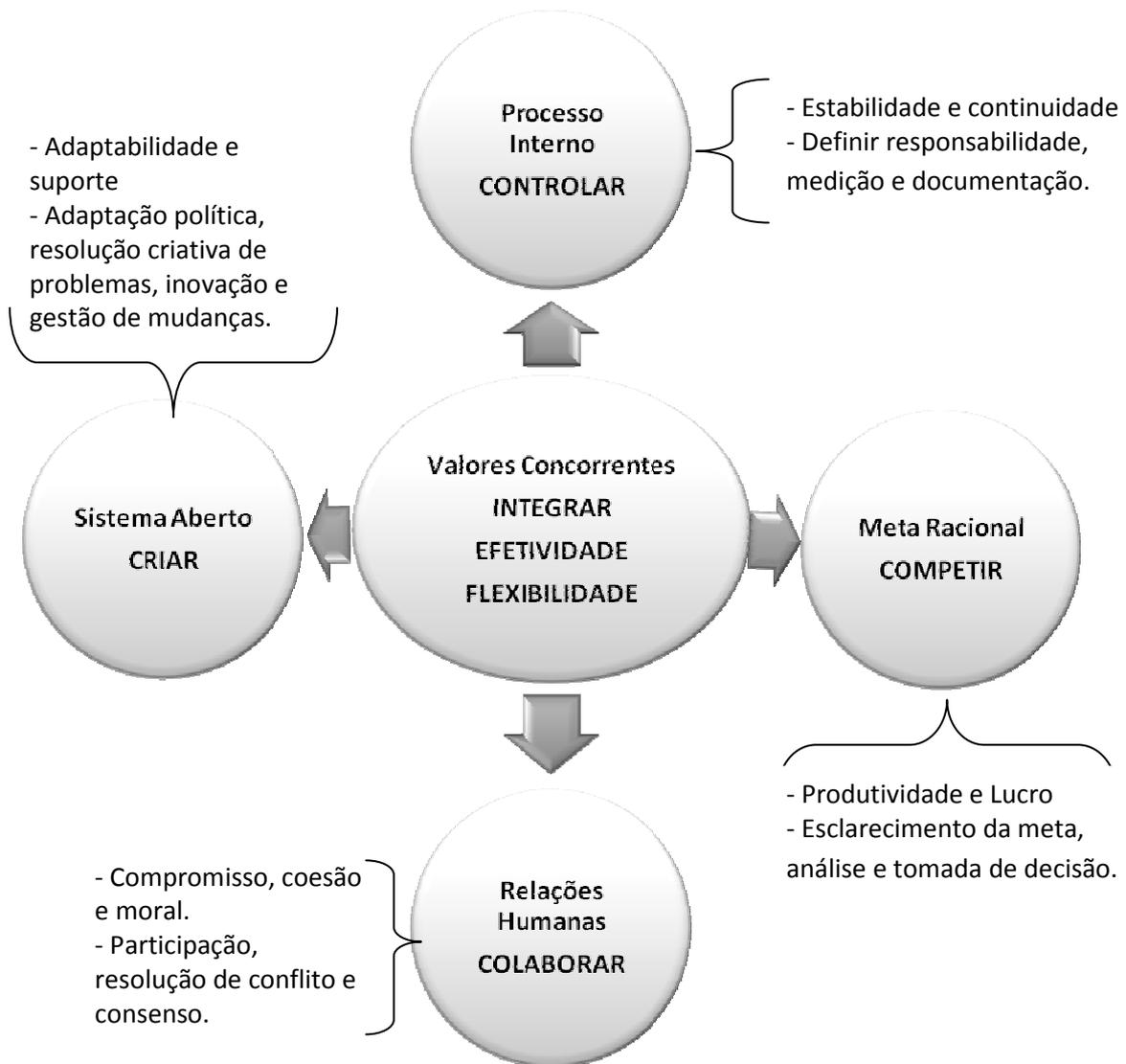


Figura 22 - Quadro resumo da Estrutura de Valores Concorrentes

Fonte: Autora baseado em QUINN et al (2012)

3.3.1 – Modelo de Meta Racional

Desde a revolução industrial no século XVIII, impulsionado pelas novas leis de comércio e mercado, pelo crescimento acelerado e desordenado de indústrias e empresas, onde houve uma transformação radical dos meios de produção do mundo ocidental, que os modelos de gestão começam a ser pensados e repensados, buscando promover uma maior eficiência e produtividade, em um ambiente que apresentava os primeiros passos, do processo de globalização.

Assim, o início do século XX foi marcado por um período de crescimento estimulante. Os recursos eram abundantes e mão de obra barata. Descobriu-se o petróleo em 1901, passando da era do carvão para a era do petróleo, em seguida,

para a era da energia de baixo custo. Houve evoluções tecnológicas tanto na indústria quanto na agricultura. Melhorou o nível educacional e as políticas de imigração foram intensificadas. Não havia sindicatos e políticas de trabalho que protegesse o trabalhador, as fábricas apresentavam condições exigentes e primitivas. Valia a crença da sobrevivência do ser mais adaptado.

Neste ambiente houve a ascensão de importantes líderes industriais, dentre eles Henry Ford, com a sua visão de transporte de baixo custo para todos, com a produção do Modelo T, utilizando os quatro princípios de gestão da produção, defendido por Frederick Taylor, considerado o pai da administração científica, cujo foco é a racionalização do trabalho, tornando-o mais eficiente possível. Seus principais princípios eram: desenvolver uma ciência para cada trabalho, selecionar os trabalhadores de forma sistemática, treiná-los de forma consistente para realização de determinada tarefa visando à máxima economia de tempo e esforço, oferecer salários melhores desde que agregassem valor e diminuísse os custos unitários de produção. O tratamento dado aos funcionários era rude e conflitante, o lema era: se houver diminuição da produtividade, independente da análise dos fatores, troca-se o funcionário para que seja alcançada meta estipulada.

Neste modelo de gestão os critérios definidos são: eficácia da organização alinhada à produtividade e lucro. A crença de que a direção clara leva a resultados produtivos, com ênfase contínua em processos de esclarecimento de metas, análise racional e tomada de ação. O clima organizacional é econômico racional e todas as decisões são conduzidas por considerações do resultado. Para atender às exigências deste modelo os gestores são decisivos e orientados a tarefas. *“Espera-se que os gestores saibam o que está acontecendo na unidade, determinem se as pessoas estão seguindo as regras e observem se a unidade está alcançando a meta”* (QUINN et al, 2012 p. 20).

O foco está no controle e no ambiente externo. É preciso estabelecer e manter a estabilidade e continuidade. O perfil do chefe autoritário, porém competente, e subordinado resignado e coercitivo, onde prevalece à máxima de *“a pessoa certa no lugar correto”* (PINTO et al, 2007 p.23), leva organização totalitária a ser bem-sucedida em termos econômico-financeiros.

A administração é tradicional, baseada nas escolas clássicas, onde o processo de atingir os objetivos (fazer as coisas) leva pouco em consideração as pessoas envolvidas (KERZNER, 2011).

↳ Competências requeridas:

- ✓ Desenvolver e comunicar a visão
- ✓ Estabelecer metas e objetivos
- ✓ Motivar a si e os outros
- ✓ Projetar e organizar
- ✓ Gerenciar a execução e conduzir resultados

3.3.2 - Modelo de Processo Interno

O contexto histórico é o mesmo do modelo anterior, pois este modelo deriva dos séculos anteriores, onde a base é o sistema de hierarquias. Esse modelo é complementar ao modelo de metas racionais.

No início do século XX com o advento dos trabalhos desenvolvidos por Henry Fayol e Max Weber acontece uma grande evolução baseada nos seguintes Princípios, listados em Quinn et al (2012 p. 6-7):

- ✓ Divisão do trabalho – para produzir mais e melhor com o mesmo esforço. Foco na redução de tarefas e concentração e esforço no que está sendo feito.
- ✓ Autoridade e Responsabilidade – define-se autoridade como o direito de dar ordens ea responsabilidade é o seu correspondente essencial.
- ✓ Disciplina – obediência e respeito pelos acordos entre a empresa e o funcionário, envolvendo sanções aplicadas de forma criteriosa.
- ✓ Unidade de comando - um funcionário só deve receber ordem de apenas um superior.
- ✓ Unidade de direção – cada grupo de atividades que tiver um objetivo deverá ser unificado por um plano e um chefe.
- ✓ Subordinação do interesse individual ao interesse geral – o interesse de um funcionário ou uma equipe não pode prevalecer sobre o interesse da empresa ou da organização como um todo.
- ✓ Remuneração do pessoal - Os funcionários devem receber um salário justo pelos serviços prestados.
- ✓ Centralização – sempre que possível a centralização deve acontecer, assim como a divisão do trabalho. A dificuldade é encontrar qual o grau de centralização adequado que resultará em maior produtividade.

- ✓ Cadeia escalar – é a cadeia de superiores que se estende da autoridade máxima aos cargos mais inferiores.
- ✓ Ordem - um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.
- ✓ Estabilidade no emprego – preconiza que alta rotatividade aumenta a ineficiência. É preferível um gestor medíocre, mas que fique no cargo do que um gestor de destaque que vai e vem.
- ✓ Iniciativa – definida como a elaboração de um plano e a garantia de seu sucesso.
- ✓ União é força e deriva da harmonia do pessoal.

Carvalho et al (2008) destaca o pensamento de Fayol que entende a administração como uma função que pode ser compartilhada entre a chefia e as outras funções consideradas essenciais para a empresa.

As funções básicas da gerência definidas por Fayol, em 1916, de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, se forem executadas de maneira adequada, atingirão níveis satisfatórios de desempenho. *“Os princípios de Fayol são fundamentalmente universais e aplicam-se a todos os tipos de gerência, quer seja contínua (operacional) ou transitória (de projetos)”*(DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004 p.109).

Quinn et al (2012 p. 7/8), baseado no trabalho de Max Weber, apresenta os seguintes elementos da burocracia:

- ✓ Existe uma divisão de trabalho com responsabilidade claramente definidas.
- ✓ As posições são organizadas em uma hierárquica de autoridade.
- ✓ Cada um dos componentes do pessoal é selecionado de forma objetiva e promovido com base em capacidades técnicas.
- ✓ As decisões administrativas são registradas por escrito e os registros são mantidos no tempo.
- ✓ Há gestores de carreira trabalhando por um salário.
- ✓ Há regras e procedimentos padrão que são aplicados a todos de maneira uniforme.

Diante destes novos paradigmas, a ênfase é na estabilidade e continuidade, baseado na crença de que a rotinização conduz à estabilidade. O foco está no controle e no ambiente interno, através de processos com definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é

hierárquico e todas as decisões são permeadas por regras, estruturas e tradições existentes. O papel do gestor neste modelo é de especialista técnico com alta confiabilidade, utilizando coordenação e monitoramento nos fluxos de trabalho, objetivando alcançar a eficiência e efetividade. Com fortes características da escola empírica onde as habilidades de administração podem ser desenvolvidas por meio de estudo das experiências de outros gerentes, indiferentemente de situações serem semelhantes ou não. (KERZNER, 2011; QUINN et al, 2012).

↳ Competências requeridas:

- ✓ Organizar os fluxos de informação
- ✓ Trabalhar e gerenciar através das funções
- ✓ Planejar e coordenar projetos
- ✓ Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
- ✓ Estimular e possibilitar a conformidade

3.3.3– Modelo de Relações Humanas

No segundo quarto do século XX dois eventos impactaram fortemente: a crise de mercado de ações em 1929 e a segunda guerra mundial. Esse período foi acompanhado de crises, recuperação com ações de crescimento e desenvolvimento no pós-guerra. Houve avanços tecnológicos em todas as áreas, com destaque para a agricultura, transporte e bens de consumo. Os sindicatos são fortalecidos e ações de reivindicações de melhores salários e condições de trabalho. Os funcionários não estavam mais dispostos a prestar obediência inquestionável à autoridade do chefe.

Nesse modelo a ênfase principal é compromisso, coesão e moral. Inaugura uma nova concepção onde a satisfação do trabalhador gera eficiência no trabalho e que os gestores precisam conhecer os mecanismos motivacionais para gerir as pessoas. Além da capacidade técnica e operacional, passou-se a valorizar os aspectos de personalidade, a participação, resolução de conflitos e criação de consenso. *“A produtividade passou a ser medida mais pela qualidade do serviço e menos pelo relógio de ponto”* (CARVALHO et al, 2008 p.23).

O clima passa a ser orientado à equipe, com o envolvimento do funcionário na tomada de decisão. Quando a eficiência do funcionário diminui, os gestores analisam um conjunto complexo de fatores motivacionais. Espera-se dos gestores uma postura empática e aberta para ouvir o funcionário. As atividades principais incluem orientar pessoas e facilitar os processos de grupos e equipes. O imperativo da ação é

colaborar. É um modelo difícil de praticar, diante das premissas em vigor dos modelos anteriores – meta racional e processo interno. As tentativas de aplicação deste modelo, muitas vezes acabavam em “*benevolência autoritária*” (QUINN et al, 2012).

Nas experiências conduzidas por Elton Mayo, entre 1927 e 1932, na linha de montagem da fábrica da *Waster Eletric Company*, em Chicago, que buscava relacionar a produtividade às condições físicas de trabalho, por meio de aumento/redução da luminosidade do local de trabalho, trabalhando aspectos ambientais, físicos e psicológicos, concluiu que o nível de produção era determinado mais pela integração social do que pela capacidade física dos funcionários e do ambiente de trabalho, destacando-se os seguintes aspectos (CARVALHO et al, 2008 p. 26):

- ✓ A importância do grupo
- ✓ A necessidade de se dar status às pessoas
- ✓ O estilo de liderança baseado na consideração, descentralização e participação.

Neste novo cenário, diversos autores começaram a desenvolver as teorias de motivação, como: Abraham Maslow – construindo a pirâmide de hierarquia das necessidades; Frederick Herzberg – com a teoria dos dois fatores (fatores higiênicos e motivacionais), como principais motivadores de diferentes tipos de comportamentos nas organizações; David McClelland – apresenta uma nova perspectiva de classificação das necessidades humanas, dentro do trinômio: realização – poder – afiliação. A teoria da expectativa, desenvolvida por Chris Agyris, define que quando as necessidades da organização e as necessidades do indivíduo são congruentes, ambas as partes se beneficiam e a motivação aumenta.

Todas essas teorias contribuíram para o surgimento da psicologia organizacional, com forte atuação nas empresas de produção de bens, atuando dentro das áreas de recrutamento, seleção de pessoal, treinamento e diagnóstico organizacional. (CARVALHO et al, 2008).

↳ Competências requeridas:

- ✓ Entender a si mesmo e os outros
- ✓ Comunicar com honestidade e efetividade
- ✓ Orientar e desenvolver os outros
- ✓ Gerenciar grupos e liderar equipes
- ✓ Gerenciar e estimular o conflito construtivo

3.3.4 - Modelo de Sistema Aberto

No período de 1951 a 1975 houve grandes mudanças em todas as áreas, tendo a década de 50 marcada pela transição entre períodos de guerras, de grandes revoluções comportamentais e tecnológicas. Destacando-se o aparecimento da TV colorida, o lançamento do satélite *Sputnik* pela União Soviética, que iniciou a grande revolução do meio de comunicações, impactando fortemente na disseminação de informações e dos grandes acontecimentos mundiais.

Na década de 60 o moralismo rígido da sociedade americana é questionado levando a juventude a rever os conceitos do sonho americano. A revolução sexual, as manifestações socioculturais, a revolução musical do rock n`roll, revolução de Cuba, o golpe militar no Brasil, a guerra do Vietnã, a chegada do primeiro homem à lua, dentre outros fatores marcaram profundamente esta época. Muitos líderes mundiais, de diferentes facções, contribuíram para essas mudanças como: Charles de Gaulle, John Kennedy, Martin Lutter King, Mao Tsé-Tung, Papa João XXIII, Rainha Elizabeth, entre outros.

Na década de 70, a dificuldade de promover mudanças sociais era muito bem entendida. Uma orientação mais individualista e conservadora começou a criar raízes. Os valores da sociedade mudam drasticamente. O Japão desponta como potência econômica, após ter sido arrasado na II Guerra Mundial e iniciar um processo de revitalização da economia japonesa, com os conceitos de qualidade já utilizados pelos norte-americanos, tendo como base os ensinamentos de W. Edwards Deming e Joseph M. Juran.

O choque do embargo do Petróleo, em 1973, impactou decisivamente economia mundial, levando à revisão do paradigma que a energia de baixo custo era o caminho para a prosperidade. Houve uma mudança marcante de uma economia de produtos para o início de uma economia de serviços.

Os avanços tecnológicos começaram a acontecer a um ritmo cada vez maior. A televisão era a principal fonte de informação e o computador cada vez mais, impactando a vida social, econômica e política. O nível escolaridade dos funcionários aumenta, estimulado pela prosperidade industrial. As mulheres começam exercer profissões que eram renegadas para elas. Os sindicatos passam a incluir em sua pauta as questões políticas e sociais.

Neste modelo, os gestores são obrigados a lidar com situações imprevisíveis e que demandam ações rápidas, com a necessidade de agir em um ambiente ambíguo

e competitivo. Os critérios principais da efetividade organizacional são adaptabilidade e suporte externo. Os processos principais são: adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança. A organização tem um clima inovador e é mais uma “autocracia” do que uma burocracia propiciando um ambiente flexível.

Assim, a visão comum e valores compartilhados são muito importantes. A queda da eficiência de um funcionário pode ser considerada como resultado de longos períodos de trabalho intenso, sobrecarga de estresse e caso de exaustão. A suposição de meios fins é que a adaptação e inovação contínua levam a adquirir e manter recursos externos (QUINN et al, 2012).

A gestão por objetivos e sistema de informação de gestão oriundos dos modelos de meta racional e processo interno estão bem enraizados nas organizações, mas o modelo das relações humanas também ainda está desabrochando, incentivando o estudo dos aspectos de liderança e motivação. Experimentos em dinâmica de grupo, desenvolvimento organizacional, sistemas sócio técnicos e gestão participativa se difundiram. O uso intenso do conhecimento pela necessidade de entender como gerenciar em um mundo em rápida transformação.

Enfim, essa abordagem sistêmica denominada administração por objetivos, busca ser proativa e não reativa; orientada para resultados enfatizando as realizações; e, foca a mudança para melhorar a eficácia individual e organizacional. (KERZNER, 2009).

Outra contribuição importante para esta época foi a pesquisa de Mintzberg (1975), destacada no trabalho de Quinn et al (2012 p.11), que objetivava verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de organizações, originando a Teoria da Contingência que evidenciava que a apropriabilidade das ações gerenciais varia com variáveis importantes.

- ✓ Tamanho – os problemas de coordenação aumentam à medida que aumenta o tamanho da organização. Os processos de coordenação não são os mesmos para empresas de grande, médio e pequeno porte.
- ✓ Tecnologia - há variações. Podem ser bem rotineiras ou bastante personalizadas. Variam de acordo com os estilos de liderança, as estruturas organizacionais e os sistemas de controle.
- ✓ Ambiente – as estruturas organizações variarão de acordo com ambiente, que pode ser incertos e turbulentos, ou previsíveis e inalteráveis.

- ✓ Pessoas – elas têm necessidades diferentes e os gestores devem ajustar seus estilos de acordo com as pessoas.

Esta teoria está dentro das premissas da Escola Sistêmica da Administração que determina que a administração é o desenvolvimento de um modelo de sistemas, caracterizado pela entrada, processamento e saída, identifica diretamente o fluxo de recursos (dinheiro, equipamentos, instalações, pessoas, informações e materiais) necessários para se alcançar o objetivo. (KERZNER, 2011).

↳ Competências requeridas:

- ✓ Usar o poder com ética e efetividade
- ✓ Patrocinar e vender novas ideias
- ✓ Estimular e promover inovação
- ✓ Negociar e acordar compromisso
- ✓ Implementar e sustentar a mudança

3.3.5 – Modelo de Gerenciamento Integrado – Estrutura de Valores Concorrentes

As organizações americanas, seguidas por a de outros países, na década de 80, sofreram fortes mudanças e tiveram que lidar com grandes problemas oriundos das importações dos produtos japoneses, refletindo nos aspectos de inovação, qualidade, produtividade, alinhada a política econômica. O trabalho do conhecimento tornou-se generalizado e o trabalho físico sofreu queda. As organizações se empenharam em reduzir o quadro de funcionários e aumentar a qualidade, concomitantemente, em resposta ao grande volume de aquisições e fusões. Era preciso fazer mais e melhor, com o menor número de pessoas envolvidas nos processos produtivos. Os níveis hierárquicos foram reduzidos, gerando maior exaustão e estresse. Os sindicatos incluíram em sua pauta de reivindicações as questões da segurança do trabalho. Nesse cenário, as soluções simples e corriqueiras tornavam-se suspeitas. (QUINN et al, 2012).

As instituições políticas e comerciais consolidadas e que eram referências começaram a desmoronar. A queda do muro de Berlim, a desintegração da União Soviética, o aparecimento da internet e o *e-commerce*, o ataque ao World Trade Center, o surgimento da China como potência econômica, o surgimento dos BRICS, o colapso do sistema bancário de Wall Street, a crise geral da economia mundial mudaram o cenário geopolítico e econômico de todo mundo. Todos esses acontecimentos no último quarto do século passado e na primeira década deste século

reviraram a vida corporativa e lançaram um grande questionamento: como obter cooperação neste mundo globalizado, cheio de volatilidade, complexidade e ambiguidade? (QUINN et al, 2012; KERZNER, 2009; DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

Os americanos passam a imitar o Japão, nos métodos de qualidade de produção, criando a Gestão da Qualidade Total, tendo a Motorola e a Xerox como modelos desse processo, cujo foco está no atendimento ao cliente e nos serviços. Em 87, com a publicação das normas ISO 9000 – Normas de Sistema da Qualidade, que contou com grande adesão de empresas em diversos países, este modelo de gestão foi disseminado e implementado em empresas de inúmeros segmentos.

No final da década de 80, os princípios e boas práticas disseminadas pelo PMI - *Project Management Institute*, fundado em 1969, começou a dar frutos e gerar impactos na área de gestão de projetos, com o desenvolvimento e disseminação do PMBOK® - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Todo esse trabalho busca elevar a eficácia e a eficiência dos empreendimentos assegurando o melhor uso dos recursos (financeiro, materiais e tecnologia), agilidade nas decisões e a velocidade na realização dos resultados. (VARELLA et al, 2010).

Em 2000, segundo Quinn et al (2012 p.13), uma pesquisa de opinião sobre as preocupações dos executivos indicou que os problemas mais prementes eram:

- ✓ Atrair, manter e desenvolver boas pessoas.
- ✓ Pensar e planejar estrategicamente.
- ✓ Manter um clima de alto desempenho.
- ✓ Melhorar a satisfação do cliente.
- ✓ Gerenciar o tempo e o estresse.
- ✓ Permanecer à frente da concorrência.
- ✓ Alinhar visão, estratégia e comportamento.
- ✓ Manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida.
- ✓ Melhorar os processos internos.
- ✓ Estimular a inovação.

O início do século XXI apresenta um cenário complexo e desafiador. Os fatos ocorridos no final do século XX nas áreas econômica, política, ambiental e social transformaram o mundo, impactando decisivamente na gestão de projetos (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

O modelo de gerenciamento integrado denominado Estrutura de Valores Concorrentes leva em conta os quatro modelos anteriores, utilizando as competências essenciais enumerada em cada um deles, utilizando um novo paradigma, ao invés de utilizar as premissas de um modelo em detrimento de outro (OU/OU), passa a considerar a interligação entre eles (E/E). *“Em contraste com as abordagens anteriores, o desenvolvimento da estrutura de valores concorrentes não considerou que estabilidade e mudança eram mutuamente exclusivas – uma decisão “ou/ou” (...) para desenvolver um modelo integrado voltado para suposições “e/e”* (QUINN et al, 2012 p.13).

Os pressupostos básicos deste modelo são: as organizações devem ser adaptáveis e flexíveis, mas com estruturas estáveis e controladas. Os processos internos devem ser padronizados e eficientes, mas capazes de propiciar mudanças e inovações para se adaptarem às transformações cotidianas. As relações humanas devem ser valorizadas, mas integradas às metas e planos que normalmente são bastante exigentes. Neste novo contexto, os gestores devem se envolver em variedade de tipos de comportamentos, no primeiro momento considerado excludentes, mas que na prática, são complementares. É preciso alinhar a cultura da empresa a esses novos estilos gerenciais. *“(...) o desempenho de um gestor na prática, depende menos da teoria de gestão e mais das normas e valores existentes na organização específica desse gestor”* (QUINN et al,2012p. 19).

Os desafios deste modelo são:

- 1 – Considerar tanto os valores quanto as fraquezas de cada um dos quatro modelos.
- 2 – Adquirir e usar diversas competências requeridas para cada modelo.
- 3 – Integrar dinamicamente as competências de cada um dos modelos como as situações de gestão que forem encontradas.

A grande chave para aumentar a efetividade dos gestores é compreender os desafios à luz da complexidade comportamental, que é definida por Hooijberg e Quinn (1992) como *“a capacidade de representar uma estratégia cognitivamente complexa executando diversas funções, até mesmo concorrentes, de maneira altamente integrada e complementar”* (p. 18). Em um estudo com 916 CEOs, Hart e Quinn (1993), observaram que a capacidade de executar funções múltiplas e concorrentes produzia melhor desempenho na empresa, independente do porte, principalmente nos aspectos: crescimento, inovação e efetividade organizacional. Eles concluem que:

“Os CEOs com alta complexidade comportamental consideravam-se focado em visões amplas de futuro (modelo de sistema aberto), enquanto também forneciam avaliação crítica dos planos atuais (modelo de processo interno), também se consideravam resolvendo questões relacionais (modelo de relações humanas), enquanto simultaneamente enfatizavam a realização de tarefas (modelo de meta racional). (p.19).

Para Varela et al (2010) o gestor competente, dentro de uma nova concepção – visão holística do ser humano é um ser que precisa se desenvolver em três dimensões, conforme figura 23:



Figura 23 - Dimensões do Aprimoramento Humano

Fonte: Autora adaptado de VARELLA et al (2010).

Diante do exposto a meta definitiva é ser capaz de integrar um conjunto diversificado de competências, objetivando a efetividade organizacional de forma ampla e consistente.

↳ Competências requeridas:

Todas as competências listadas nos quatro modelos anteriores.

A figura 24 resume os modelos de gestão e a integração das competências.

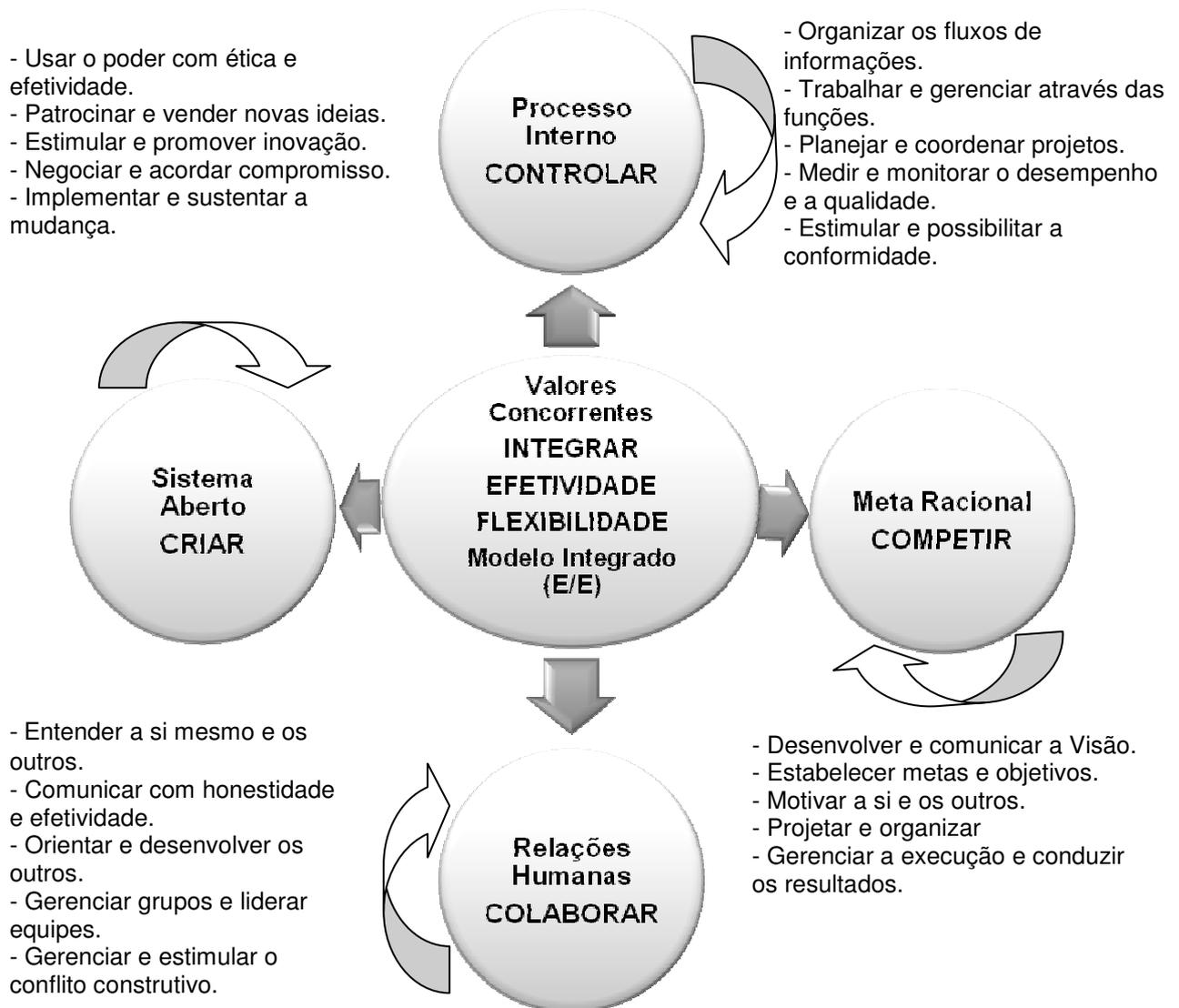


Figura 24 - Os Modelos de Gestão e as Competências Requeridas

Fonte: Autora

O presente trabalho está focado nas competências humanas/gerenciais direcionadas ao gestor de projetos obra, portanto, doravante, serão amplamente discutidas as competências voltadas à atividade de execução e coordenação de obras, no segmento da construção civil, de acordo com os autores pesquisados.

3.4 – COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS

A abordagem de gerenciamento de projetos surgiu na década de 60, enfocando basicamente os setores que forneciam materiais e equipamentos para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos e as empresas de construção. Com a cobrança crescente por maior eficiência e eficácia, a preocupação sistemática pela compilação, registro e ampla disponibilização dos conhecimentos e práticas, o conceito de gerenciamento de projetos foi se difundindo. Hoje, além desses setores, as indústrias farmacêuticas e químicas, hospital, bancos, área de tecnologia, todas as esferas governamentais, vêm se esforçando para aplicar esses conceitos, tendo como base o guia de boas práticas PMBOK®.

Um projeto pode ser considerado como sendo quaisquer séries de tarefas e atividades que (KERZNER, 2013 p.2):

- ✓ Possuem um objetivo específico a ser atingido dentro de determinadas especificações.
- ✓ Possuem datas de início e término definidas.
- ✓ Possuem limites de financiamento (quando aplicável)
- ✓ Consomem recursos humanos, equipamentos e materiais.
- ✓ Normalmente são multifuncionais – cruzam diversas linhas funcionais.

Kerzner (2013 p. 3) define gerenciamento de projetos:

“É o planejamento, organização e direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos. Ademais, o gerenciamento de projetos utiliza a abordagem sistêmica de gestão por meio da alocação de pessoal funcional (hierarquia vertical) para um projeto específico (hierarquia horizontal)”.

As organizações internacionais que promovem um guia de boas práticas em gerenciamento de projetos são: APM (*Association for Project Management*), com base na Inglaterra; IPMA (*International Project Management Association*), que é uma federação de diversas entidades, fundada na Suíça em 1965; e PMI (*Project Management Institute*) que está sediada nos EUA, surgiu em 1969, cujo guia de boas

práticas, denominado *Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*, na 5ª Edição, é referência na área de gerenciamento de projetos. A figura 25 apresenta as áreas de conhecimentos e um mapa dos processos.

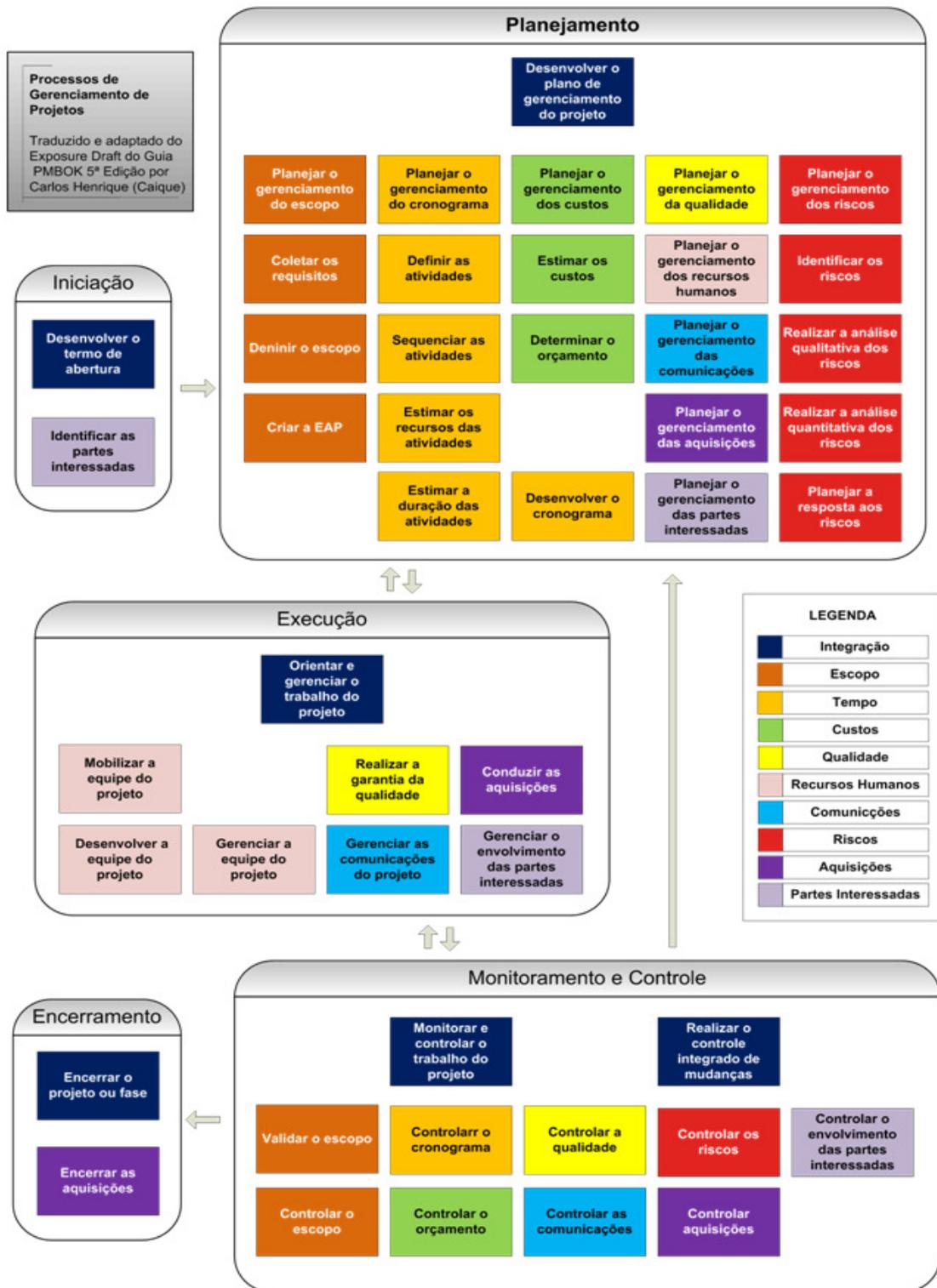


Figura 25 - Mapa de Processos segundo PMBOK - 5ª. Ed.

Fonte: SILVA, 2012

Na realidade os aliados ao gerenciamento de projetos começaram a emergir em 1985, quando as empresas reconhecem que devem competir com base na qualidade e no custo. O primeiro modelo de gerenciamento de projetos aparece com o alinhamento com os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM). Outros movimentos impulsionaram o uso do gerenciamento de projetos, durante a década de 90 e da primeira década deste século como: engenharia simultânea, delegação de equipes auto gerenciáveis, a reengenharia, custo do ciclo de vida, gerenciamento de riscos, modelo de planejamento estratégico para gerenciamento de projetos, seis sigma, equipes virtuais de projetos, novos processos de negócio impulsionados por fusões e aquisições, dentre outros. (KERZNER, 2009).

Resumindo, as metodologias que integram o gerenciamento de projetos de forma efetiva e com resultados experimentados por diversas empresas como: Nortel, Ericsson e *Johnson Controls Automotive* estão identificadas na figura 26:

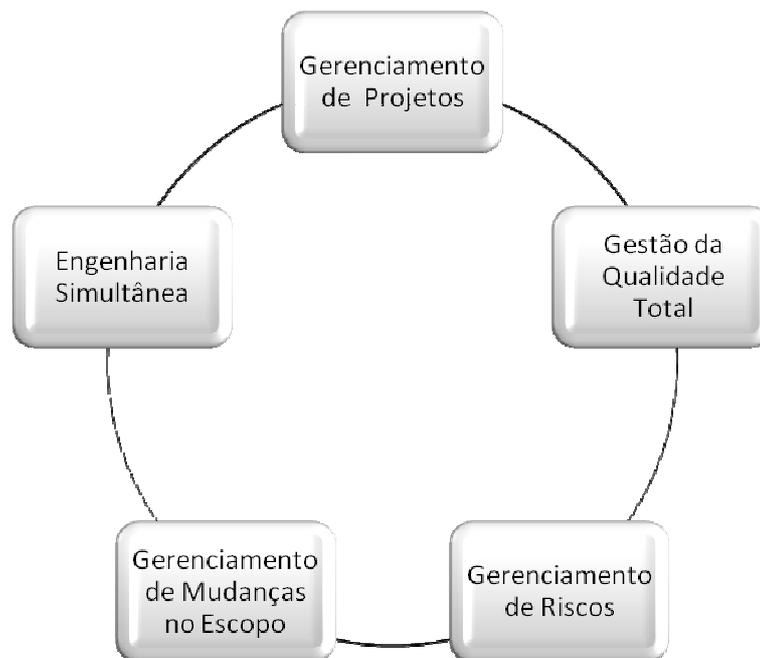


Figura 26 - Processos integrados para o século XXI

Fonte: Autora adaptado de KERZNER (2011)

O gestor de projetos tem as seguintes atribuições – (KERZNER, 2009 p. 92):

- ✓ Produzir o item final com os recursos disponíveis e dentro das limitações de tempo, custos e desempenho/tecnologia.
- ✓ Cumprir com os objetivos contratuais de lucro.
- ✓ Tomar todas as decisões necessárias sejam elas de alternativas ou de cancelamento.

- ✓ Agir como ponto focal entre os diversos *stakeholders*.
- ✓ Resolver todos os conflitos.
- ✓ Negociar as limitações do projeto, sempre estar atento às premissas e restrições.

Concluindo: É preciso demonstrar habilidades no gerenciamento de interface, de recursos e de planejamento e controle.

Segundo Kerzner (2009 p. 90/94) as características básicas definidas para o gestor de projetos são:

- ✓ Honestidade e integridade
- ✓ Compreensão dos problemas de pessoal
- ✓ Competência em gestão de negócios, incluindo princípios de gestão e comunicação.
- ✓ Prontidão e rapidez
- ✓ Versatilidade
- ✓ Energia e tenacidade
- ✓ Capacidade de tomada de decisão e resolução de conflitos
- ✓ Capacidade para avaliar o risco e a incerteza
- ✓ Capacidade de conhecer os pontos fortes e fracos de sua equipe
- ✓ Liderança
- ✓ Empreendedorismo
- ✓ Conhecimento técnico
- ✓ Planejamento e organização
- ✓ Capacidade de integração dos planos de trabalho em um plano total do projeto como um todo.

Kerzner (2009 p.93), baseado em Archibald, define uma classificação extensa de características pessoais desejadas:

- ✓ Flexibilidade e adaptabilidade
- ✓ Preferência por iniciativas importantes e liderança
- ✓ Agressividade, confiança, persuasão, fluência verbal.
- ✓ Ambição, atividade, força.
- ✓ Eficácia como comunicador e integrador
- ✓ Amplo escopo de interesses pessoais
- ✓ Equilíbrio, entusiasmo, imaginação, espontaneidade.

- ✓ Capacidade de equilibrar as soluções técnicas com tempo, custos e os fatores humanos.
- ✓ Boa organização e disciplina
- ✓ Generalista e não especialista
- ✓ Capacidade e disposição para dedicar parte do seu tempo ao planejamento e ao controle
- ✓ Capacidade de identificar problemas
- ✓ Disposição para tomar decisões
- ✓ Capacidade de manter o equilíbrio adequado na utilização do tempo

Kerzner (2009 p. 177) alerta que:

“O gerenciamento de projetos é extremamente turbulento e composto de inúmeras reuniões, elaboração de relatórios, resolução de conflitos, planejamento e replanejamento contínuos, comunicação com o cliente e gerenciamento de crises. O gerente de projetos eficaz é um gerente, não um executor; mas, no mundo real, os gerentes de projetos, muitas vezes, comprometem o seu tempo fazendo as duas coisas.”

Na indústria da construção os gerentes de projetos têm as seguintes atribuições, definidas por fase, segundo (KEZNER,2009 p.101):

↳ Planejamento:

- ✓ Tornar-se completamente familiarizado com todos os documentos contratuais.
- ✓ Desenvolver o plano básico para execução e controle de projetos.
- ✓ Conduzir a elaboração dos procedimentos, orçamento, cronograma e especificações gerais do projeto.
- ✓ Conduzir a elaboração do plano para organizar, executar e controlar as atividades do setor de construção.
- ✓ Revisar os planos e procedimentos periodicamente e instituir mudanças, quando necessário.

↳ Organização

- ✓ Elaborar o organograma para o projeto.

- ✓ Revisar as descrições de cargos, definindo deveres, responsabilidades e restrições para os supervisores do projeto.
- ✓ Participar na seleção dos principais supervisores do projeto.
- ✓ Desenvolver requisitos de mão de obra para o projeto.
- ✓ Rever constantemente a organização do projeto e recomendar mudanças à estrutura organizacional e ao pessoal, se necessário.

↳ Direção

- ✓ Dirigir todo o trabalho do projeto necessário para o cumprimento das obrigações contratuais.
- ✓ Desenvolver e manter um sistema de tomada de decisão dentro da equipe de projeto.
- ✓ Promover o crescimento da equipe e estabelecer objetivos claros dentro do escopo do projeto.
- ✓ Acompanhar o andamento do projeto, auxiliando na resolução de problemas, definindo diretrizes estratégicas com definições claras de responsabilidades e restrições.

↳ Controle

- ✓ Monitorar as atividades do projeto para adequação ao propósito e à filosofia da empresa e às políticas gerais corporativas.
- ✓ Interpretar, comunicar e exigir a adequação ao contrato, ao plano aprovado, aos procedimentos do projeto e às instruções do cliente.
- ✓ Acompanhar as atividades de projeto adequando às provisões do escopo do contrato. Controlando e comunicando as mudanças às partes interessadas.
- ✓ Verificar se os planos de controle e relatório de custos, cronograma, qualidade e comunicação estão sendo utilizados de maneira eficaz.

Estas abordagens estão identificadas na figura 27.

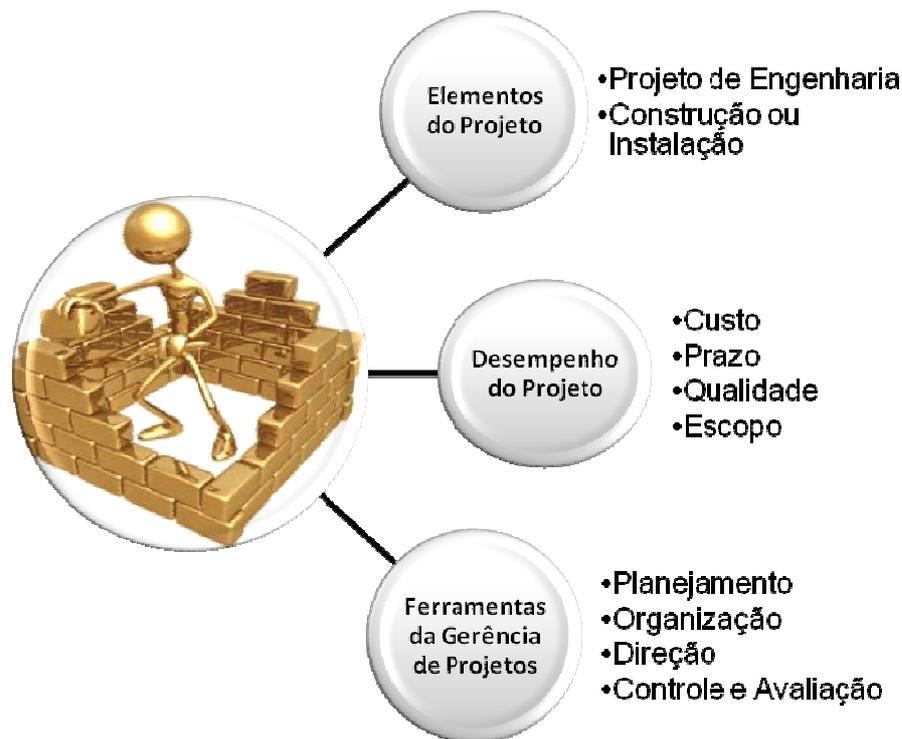


Figura 27 - Características de Projetos de Construção

Fonte: Adaptado de DISMORE; SILVERA NETO (2004); KERZNER (2009).

As competências do gestor de projetos são normalmente apresentadas numa lista extensa e monumental de atributos e habilidades que dificilmente serão atendidas por uma mesma pessoa. O mínimo esperado é que o GP execute seus projetos dentro do cronograma, do orçamento e dos padrões de qualidade estabelecidos, atendendo plenamente às expectativas do cliente. O gestor de projetos pode ter outros títulos formais de acordo com a empresa, como: gerente de produto, líder do projeto, coordenador do projeto, engenheiro do projeto, gerente do programa, gerente executivo do contrato, gerente de construção, dentre outros. Independente do nome da função, e do porte da empresa, o papel crucial do gestor de projetos é a integração de todos os recursos do projeto: pessoal, material, equipamentos, processos e informação (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

Em contrapartida, Kerzner (2009) alerta que após 40 anos a visão tradicional de gerenciamento de projetos, onde a tripla restrição – custo, prazo e desempenho, são indicadores principais de sucesso de um determinado projeto, não correspondem mais à realidade das empresas. Diante de um cenário de constante instabilidade econômica e de competição global, é necessário que o gestor de projetos entenda do negócio e de estratégia, e objetive a geração de valor, atendendo ao cliente final e a empresa. Observa-se que à medida que as habilidades e os conhecimentos do gestor

de projetos nestas novas áreas vão sendo desenvolvidos, este começa a participar dos processos iniciais: estudo de viabilidade, análises de custo-benefício, decisão comercial de apresentar ou não uma proposta/orçamento, interação com o cliente, negociações, enfim do planejamento de todo ciclo do projeto e negócio.

Os valores aliados às competências estão em transformação, são os novos paradigmas para se conseguir obter os resultados almejados, dando espaço para a implantação de modelos de gestão baseados nas competências. Na tabela 7 se verifica os valores considerados eficazes e ineficazes.

“O sucesso não é necessariamente alcançado com a conclusão do projeto dentro dos parâmetros da restrição tripla. Ele se dá quando o valor comercial planejado é obtido dentro das restrições e suposições impostas” (KERZNER, 2009 p.76).

VALORES INEFICAZES	VALORES EFICAZES
Desconfiança	Confiança
Descrição do cargo	Descrição de competências
Poder e autoridade	Trabalho em equipe
Enfoque interno	Enfoque <i>Stakeholders</i>
Conformidade	Inovação
Segurança	Assumir riscos
Previsibilidade	Flexibilidade
Competição Interna	Colaboração Interna
Gerenciamento reativo	Gerenciamento proativo
Formalidade	Informalidade
Burocracia	Sem fronteiras
Liderança Hierárquica	Liderança multidirecional
Pensamento tático	Pensamento estratégico
Obediência	Comprometimento
Satisfazer padrões	Melhorias contínuas

Tabela 7 - Valores em Transformação

Fonte: Autora adaptado de KERZNER (2009)

Rabeschini Jr (2011 p. 107), baseado em Shtubetal, identifica 8 competências gerenciais, listadas na tabela 8, que o gestor de projetos deve possuir para administrar com relevância as ações de integrações e desenvolvimento de projetos:

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
1 – Liderança	Capacidade de estabelecer metas e de fazê-las cumprir.
2 – Administrador do tempo	Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.
3 – Negociador	Capacidade em negociar com as várias entidades que participam do projeto.
4 – Técnico	Capacidade em definir o objetivo e o escopo do projeto.
5 – Comunicação	Capacidade em estabelecer um sistema de informação.
6 – Relação com Cliente	Capacidade em contratar fornecedores e de se relacionar com clientes.
7 – Relação Humana	Capacidade em gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas.
8 – Orçamento	Capacidade em elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.

Tabela 8 - Competências dos Gestores de Projetos

Fonte: RABESCHINI Jr (2011)

O padrão de competências dos gestores de projetos, certificados pelo PMI, está definido no PMCD Framework/PMI (*Project Manager Competency Development Framework*) – Estrutura de Desenvolvimento da Competência de Gerente de Projetos que está dividida em três dimensões:

- ✓ Competência de Conhecimento - o que o gerente de projeto conhece sobre a aplicação de processos, ferramentas e técnicas para atividade do projeto. Englobando os conhecimentos específicos da atividade do projeto, como: legislações, regulamentos, códigos, normas de segurança, dentre outras.
- ✓ Competência de Atuação Gerencial – é o que o gerente de projeto é capaz de realizar, ou atingir, aplicando seus conhecimentos em gerenciamento de projetos.
- ✓ Competências Pessoais – são os comportamentos, atitudes e características centrais de personalidade que contribuem para a capacidade de uma pessoa gerenciar projetos.

A norma NBR ISO 21500 trata de diretrizes para gerenciamento de projetos, aborda as competências do gestor de projetos, em três áreas: competência técnica, competência área de atuação e competência de gestão (WALTER, 2014).

Outra classificação das competências do gestor de projetos, definidas por Frame (1999 apud Rabeschini Jr 2011), é: individuais, da equipe e da empresa. Identificados como vetores, onde:

- ✓ Competências individuais – estão ligadas às aptidões e habilidades na solução de problemas.
- ✓ Competências da equipe – estão relacionadas com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar.
- ✓ Competências da empresa – estão relacionadas com a capacidade de criar um ambiente propício para o envolvimento do indivíduo e sua equipe, para que estes consigam gerir o projeto de forma eficaz.

Em relação às competências em gerenciamento de projetos, estas podem ser divididas em três eixos conceituais: gestão, projetos e negócio. (RABESCHINI Jr, 2011)

- ✓ Competências de gestão – dizem respeito ao ambiente comportamental, de relacionamento pessoal e do domínio das capacidades de influenciar indivíduos para a obtenção dos resultados do projeto.
- ✓ Competências de projetos – referem-se ao domínio dos processos gerenciais, bem como das áreas de gestão de projetos: gestão de escopo, prazo, RH, risco, qualidade, contratos e aquisições, custo, comunicação, planejamento e *stakeholders*.
- ✓ Competências em negócio – dizem respeito ao conhecimento do mercado no campo de atuação do projeto. É preciso conhecer os concorrentes e a participação do mercado de seu produto/serviço, saber identificar as oportunidades e as ameaças, quem são os clientes e fornecedores. Importante incluir neste quesito a cultura organizacional e os processos gerenciais.

Dinsmore; Silveira Neto (2004, p.113/115) define as seguintes habilidades para bem gerenciar um projeto:

1 – Liderança:

- Orientação geral e fixação de critérios;
- Participação na solução de problemas e tomadas de decisão;
- Fixação de objetivos e metas;
- Unificação da equipe em direção às metas;

- Delegação de atividades;

2 - Experiência

- Conhecimento das tecnologias envolvidas no projeto;
- Tecnologia administrativa e de gerenciamento de projetos;
- Avaliação de riscos;
- Comunicação eficaz com equipe técnica.

3 – Habilidades com relação a recursos humanos

- Montagem de equipes multidisciplinares;
- Envolvimento e estímulo do pessoal;
- Tratamento de conflitos;
- Comunicação verbal e escrita com todos os níveis dentro e fora da equipe;
- Estabelecimento de ambiente de trabalho condizente com a equipe;
- Envolvimento da alta administração.

4 – Habilidades gerenciais e administrativas

- Planejamento do projeto;
- Negociação dos recursos;
- Medição de etapas;
- Estabelecimento de procedimentos operacionais;
- Estabelecimento e manutenção de relatórios e sistemas de revisão;
- Uso e ferramentas e técnicas de gerenciamento;
- Planejamento da mão de obra.

5 – Habilidades Organizacionais

- Compreensão de como a organização funciona e de como interagir com a mesma;
- Montagem de equipes de trabalho multidisciplinares;
- Interação com a gerência superior;
- Compreensão das interfaces organizacionais;
- Compreensão adequada da organização de projetos.

6 – Habilidades Empresariais

- Visão da gerência geral;
- Tratamento do projeto como negócio;
- Cumprimento dos objetivos de lucro;
- Desenvolvimento de novos negócios;
- Visão externa: mercados, grupos e pessoas.

A figura 28 relaciona os principais eixos conceituais de competências para o gestor de projetos e os respectivos autores:

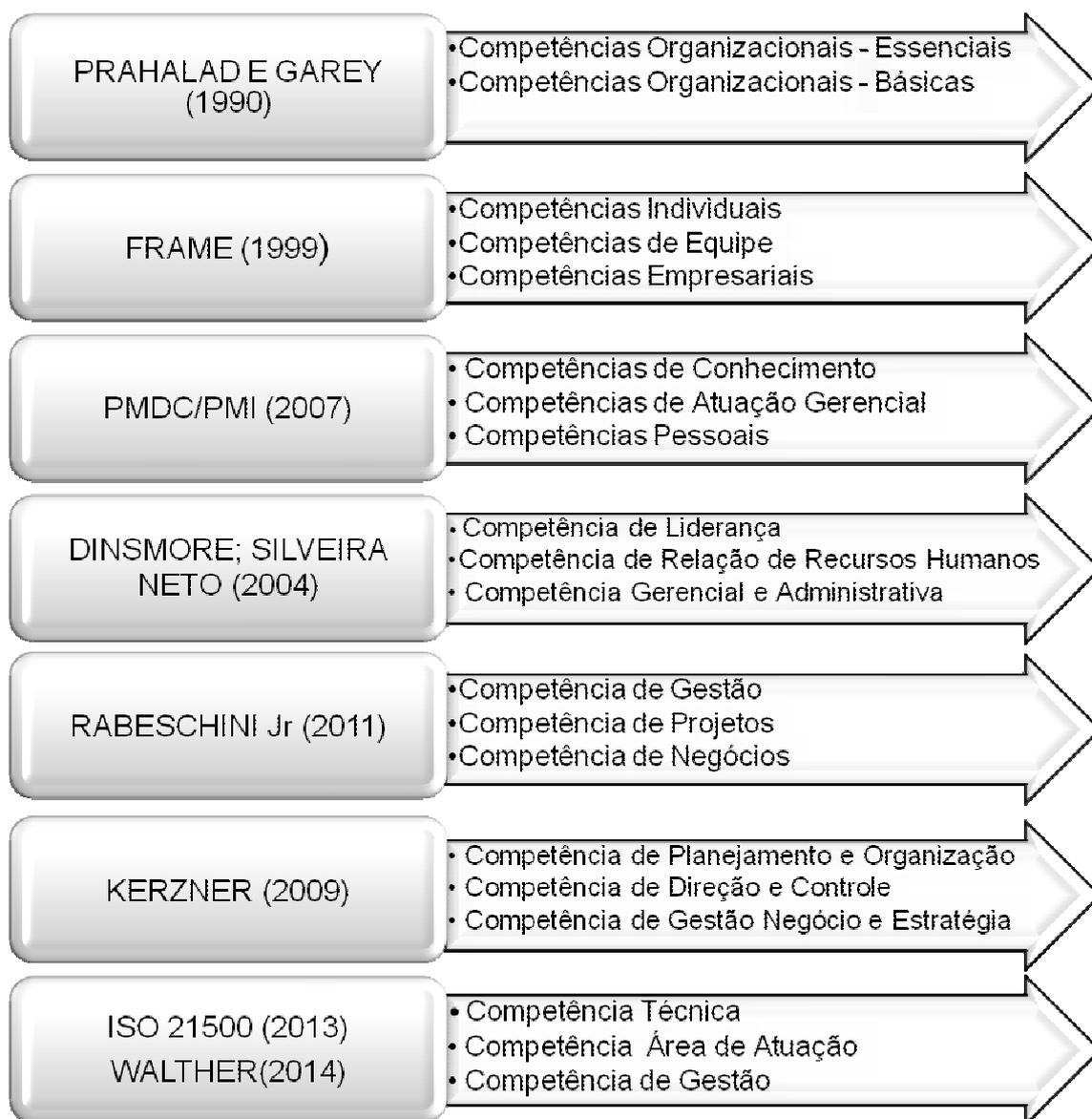


Figura 28 - Dimensões dos eixos conceituais do Gestor de Projetos

Fonte: Autora

Outros autores, militantes do meio de gerenciamento de projetos, como: Varella, Moura e Aniceto (2010) desenvolveram um estudo compilando as competências pessoais e de atuação gerencial, dentro de uma abordagem fundamentada na neurociência, técnicas neurolinguísticas e inteligência emocional, compatível com os padrões de competências requeridas pelo PMI e para a certificação PMP (*Project Management Professional*), buscando o aprimoramento do gestor de projeto competente. São definidas três dimensões do aprimoramento individual:

1 – SABER

↳ Saber pelo Conhecimento

↳ Saber pela Experiência

“O Gerente de Projeto que ao longo de sua profissão aprimora o SABER através da sua experiência consegue fazer um paralelo entre o SABER do conhecimento e o SABER da experiência.” (p. 17).

2 – FAZER

↳ Implica em agir, mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, avaliar, aprender, aprimorar, habilidades que agreguem valor ao resultado.

3 – SER

↳ Congrega o bem-estar em todas as dimensões individuais: físico, mental e espiritual. A técnica para o desenvolvimento do bem-estar é chamada de domínio pessoal, definida por Peter Senge como: *“a capacidade não apenas de produzir resultados, mas também dominar os princípios que subjazem o modo de produzir resultados”* (p.18).

↳ É a forma de SABER FAZER – conhecimento, estratégias, comportamentos e atitudes.

↳ Competências pessoais – comunicação, liderança, gestão, sagacidade, efetividade e profissionalismo.

Para conduzir uma atuação gerencial envolvendo todos os *stakeholders*, administrando, conduzindo, comunicando, motivando em prol do sucesso do projeto é preciso implantar movimentos básicos de estratégias de ação, figura 29:

↳ Objetivar – saber o que quer e estabelecer com clareza o seu objetivo.

↳ Agir – colocar em prática as ações necessárias.

- ↳ Perceber – observar o que está sendo feito e seus resultados, os fatores de influência e seus impactos de mudança.
- ↳ Adaptar – ser perspicaz e flexível. Ter iniciativa e ser perseverante.

Essas estratégias, quando implementadas, trazem os seguintes resultados:

- ↳ Estabelecimento de confiança e respeito mútuo.
- ↳ Um ambiente de relacionamento espontâneo com as pessoas, empregando um estilo aberto, flexível e confiante. Focando a escuta ativa dos *stakeholders*.
- ↳ Os questionamentos revelaram informações necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento do projeto como um todo. Comunicação efetiva com linguagem adequada e integração de múltiplas fontes de informação.
- ↳ Desenvolvimento de um ambiente propício ao aprendizado contínuo durante todo o projeto, estabelecendo pontos de controle efetivo, com a participação da equipe de projeto.



Figura 29 - Estratégia de Atuação do Gestor Competente

Fonte: VARELA et al (2010)

Concluindo, é importante tanto para indivíduo quanto para as equipes de projetos e organizações orientadas por projetos, que os resultados sejam

consequência do uso eficiente das competências. É a consagração do binômio eficiência/eficácia.

A chave do sucesso nos projetos hoje está no entendimento dos fatores que integram a complexibilidade do comportamento humano. Tecnologia, patrimônio, informações, tudo isso pode ser adquirido. Já uma equipe integrada, competente e motivada, depende muito de tempo e de uma liderança responsável. (MENDES et al, 2009).

Dentro deste contexto, Oliveira Neto (2012) baseado em Gattorna (2010) apresenta um quadro com as principais características necessárias para a liderança, dentro da abordagem dos modelos de gestão definidos por Quinn et al (2012), retratados na figura 30.

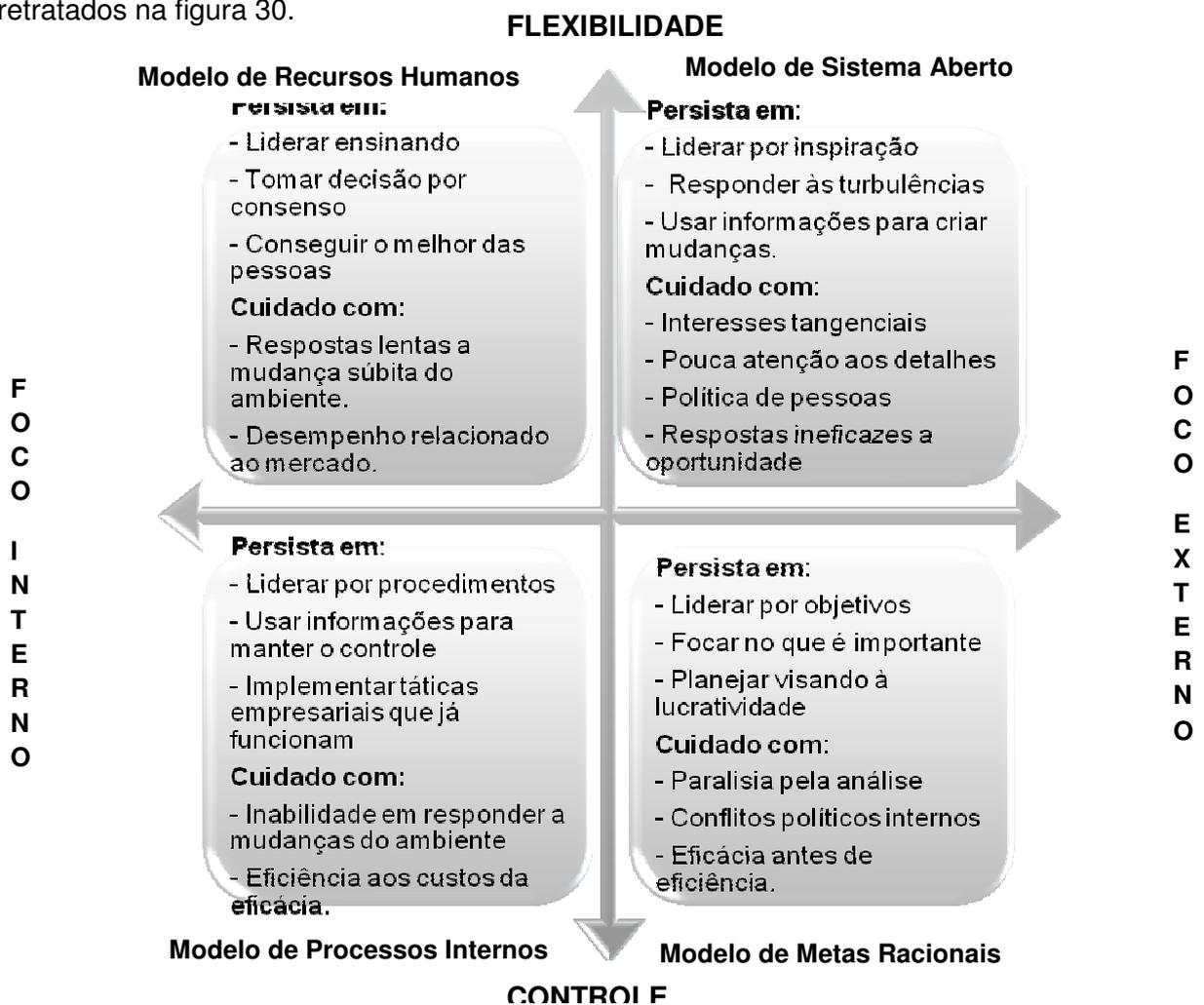


Figura 30 - Características para Liderança

Fonte: GATTORNA (2010) e OLIVEIRA NETO (2012)

4 – RESULTADOS DAS PESQUISAS

4.1 – PESQUISA -COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS

A Pesquisa foi realizada no período de fevereiro a julho de 2014, utilizando o programa *SurveyMonkey*, foram obtidas 111 respostas, sendo que 6 questionários foram respondidos parcialmente. Considerou-se na compilação das respostas um total de 105 respondentes.

4.1.1 – PERFIL DOS RESPONDENTES – PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Os perfis dos respondentes dos profissionais de Recursos Humanos (RH) estão identificados em percentual:

↳ Figura 31 - Sexo, Idade, Formação e Tempo de atuação na função;

↳ Figura 32 - Porte da empresa e Setor de Atividade que a empresa pertence.

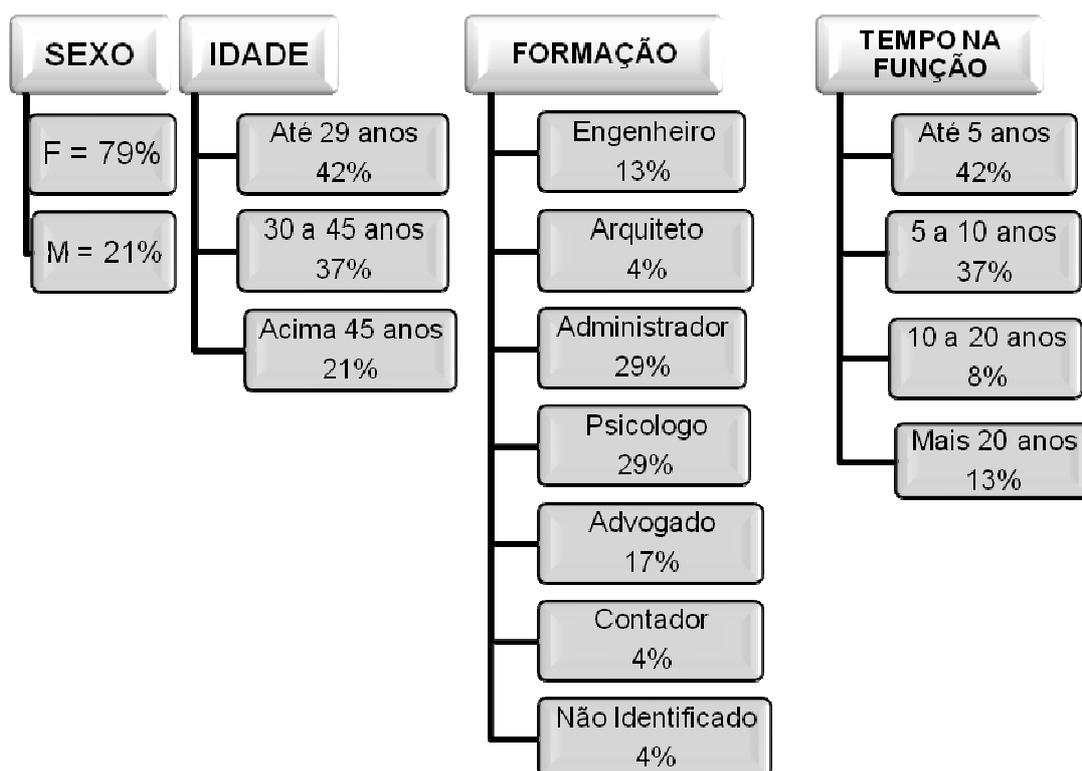


Figura 31 - Identificação dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Autora

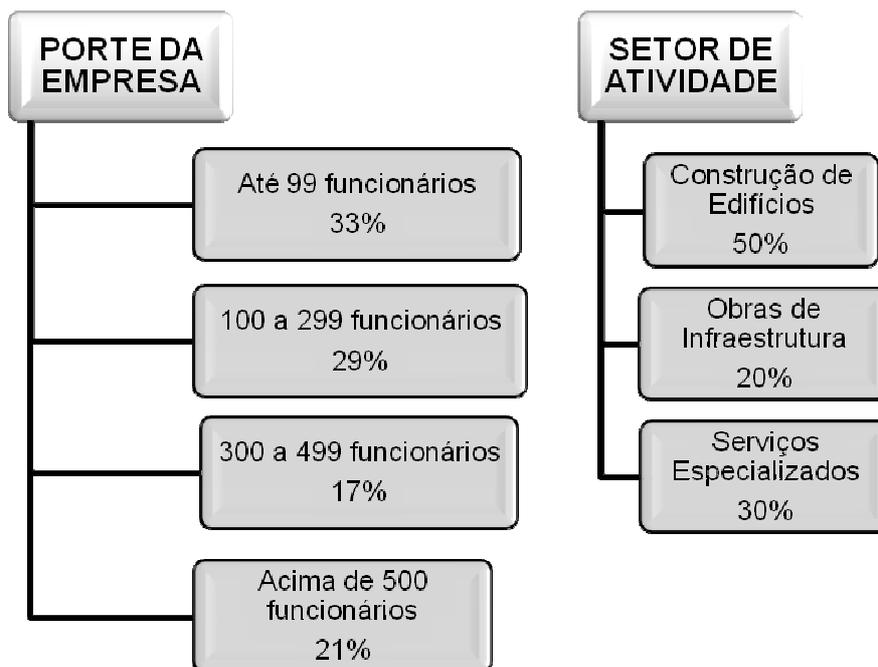


Figura 32 - Identificação da empresa dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Autora

As competências consideradas importantíssimas pelos profissionais de Recursos Humanos para o Gestor de Projetos – Obras estão identificadas na figura 33.



Figura 33 - Competências Importantíssimas identificadas pelo RH

Fonte: Autora

As competências consideradas pelos profissionais de Recursos Humanos como as utilizadas com mais frequência, pelos gestores de obra estão identificadas na figura 34:



Figura 34 - Competências utilizadas frequentemente identificadas pelo RH

Fonte: Autora

As competências consideradas pelos profissionais de Recursos Humanos como pouco ou nunca utilizadas, considerando o somatório dos percentuais das colunas nunca e raramente, pelos gestores de obra, estão identificadas na figura 35:

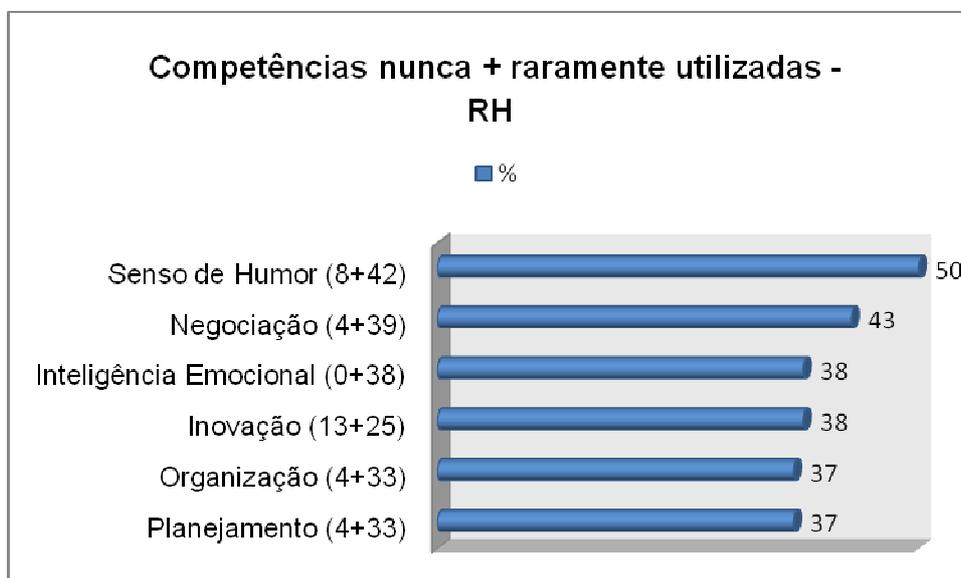


Figura 35 - Competências utilizadas nunca +raramente identificada pelo RH

Fonte: Autora

As competências consideradas pelos profissionais de Recursos Humanos sem importância e com pouca importância, considerando o somatório dos percentuais das duas colunas, pelos gestores de obra, estão identificadas na figura 36:

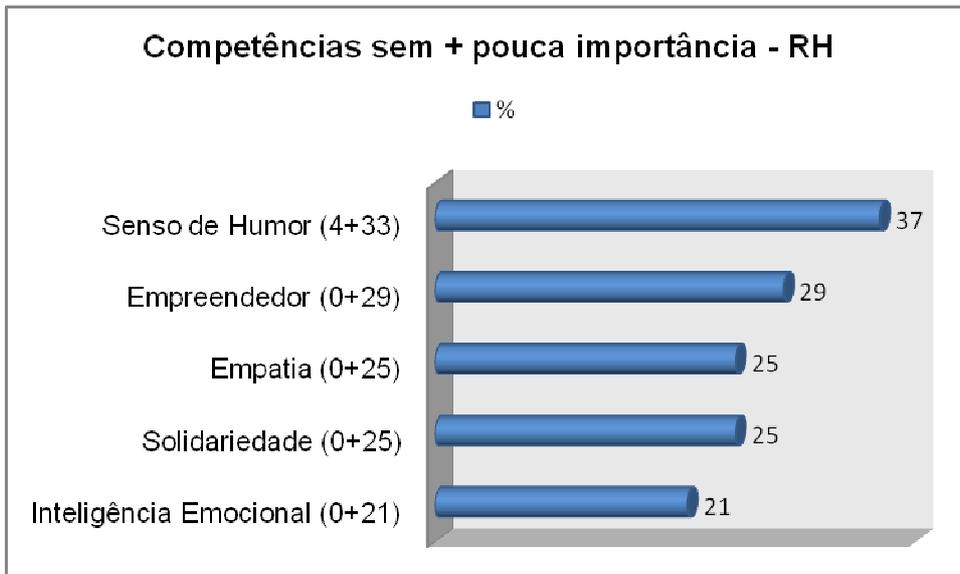


Figura 36 - Competência sem mais com pouca importância – RH

Fonte: Autora

Na figura 37 estão identificadas as competências consideradas pelos profissionais de Recursos Humanos como muito importantes e a relação de frequência que os gestores de projetos – obra conseguem aplicar no dia a dia.

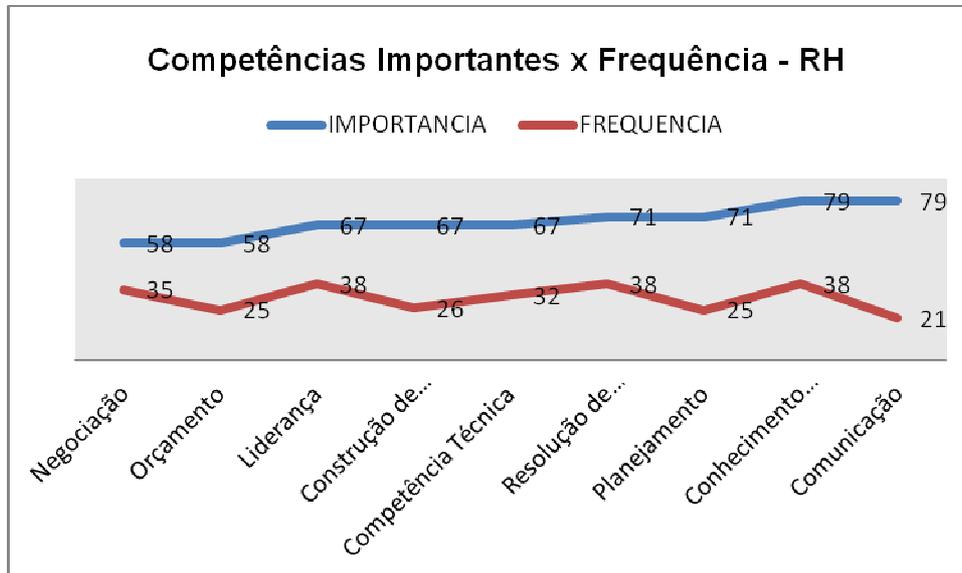


Figura 37 - Competências Importantes x Frequência de aplicabilidade – RH

Fonte: Autora

4.1.2 – PERFIL DOS RESPONDENTES – GESTORES DE PROJETOS – OBRA

Os perfis dos respondentes dos profissionais Gestores de Projetos – obra (GP) estão identificados em percentual:

- ↗ Na figura 38 - Sexo, Idade, Formação e Tempo de atuação na função;
- ↗ Na figura 39 - Porte da empresa e Setor de Atividade que a empresa pertence.

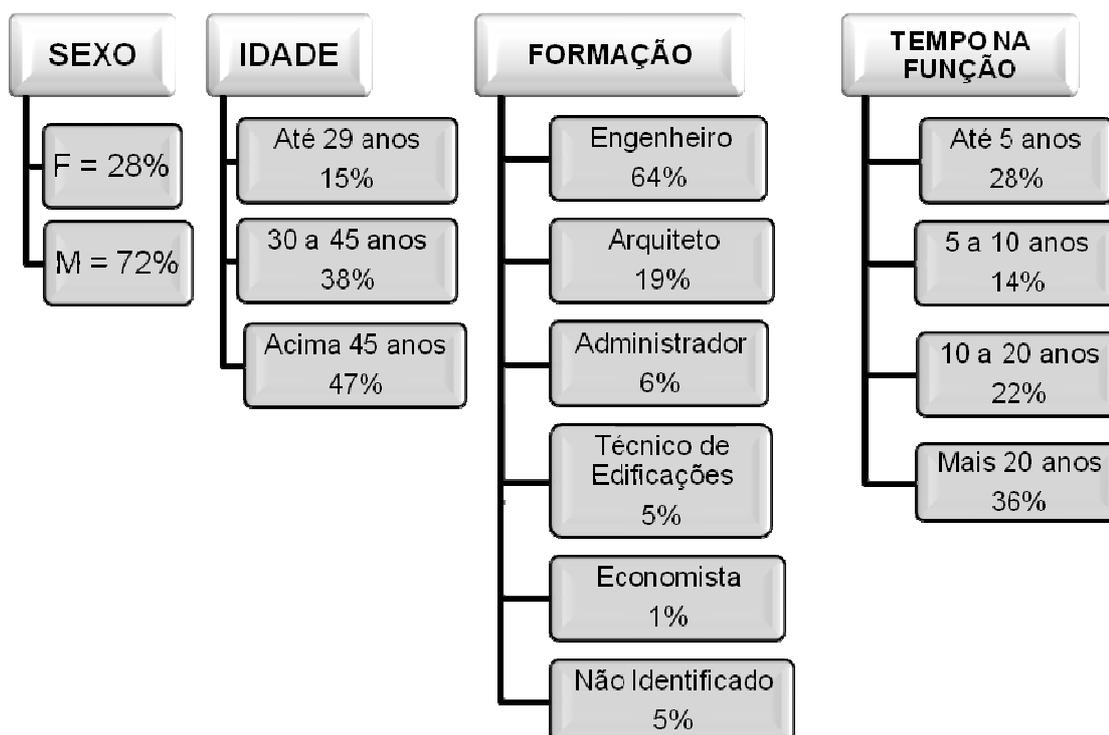


Figura 38 - Identificação dos Gestores de Projetos - Obra

Fonte: Autora

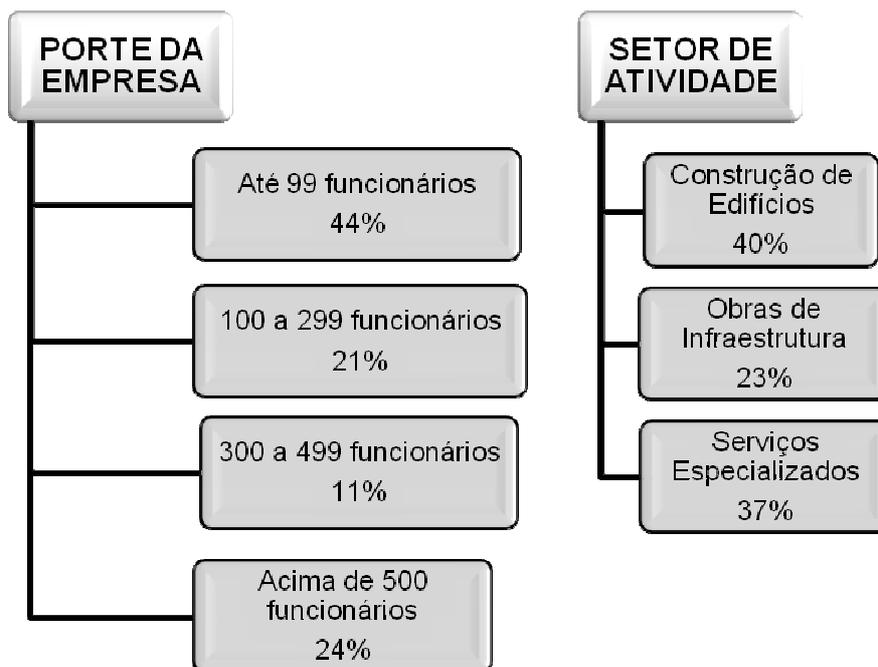


Figura 39 - Identificação da empresa dos Gestores de Projetos - Obra

Fonte: Autora

As competências consideradas importantíssimas, pelos profissionais que atuam como Gestor de Projetos (GP) – obra estão identificadas na figura 40.



Figura 40 - Competências Importantíssimas identificadas pelo GP

Fonte: Autora

As competências consideradas utilizadas com mais frequência pelos profissionais que atuam como Gestor de Projetos–Obra estão identificadas na figura 41.



Figura 41 - Competências utilizadas frequentemente identificadas pelo GP

Fonte: Autora

As competências consideradas pelo Gestor de Projetos – Obra como pouco ou nunca utilizadas, considerando o somatório dos percentuais da coluna nunca e raramente, estão identificadas na figura 42:



Figura 42 - Competências utilizadas nunca +raramente identificada pelo GP

Fonte: Autora

As competências consideradas pelos Gestores de Projetos – Obras sem mais com pouca importância, considerando o somatório dos percentuais das duas colunas, estão identificadas na figura 43:



Figura 43 - Competências sem + pouca importância identificada pelo GP

Fonte: Autora

Na figura 44 estão identificadas as competências consideradas pelos Gestores de Projeto – Obra como muito importantes e a relação de frequência que conseguem aplicá-las no dia a dia.

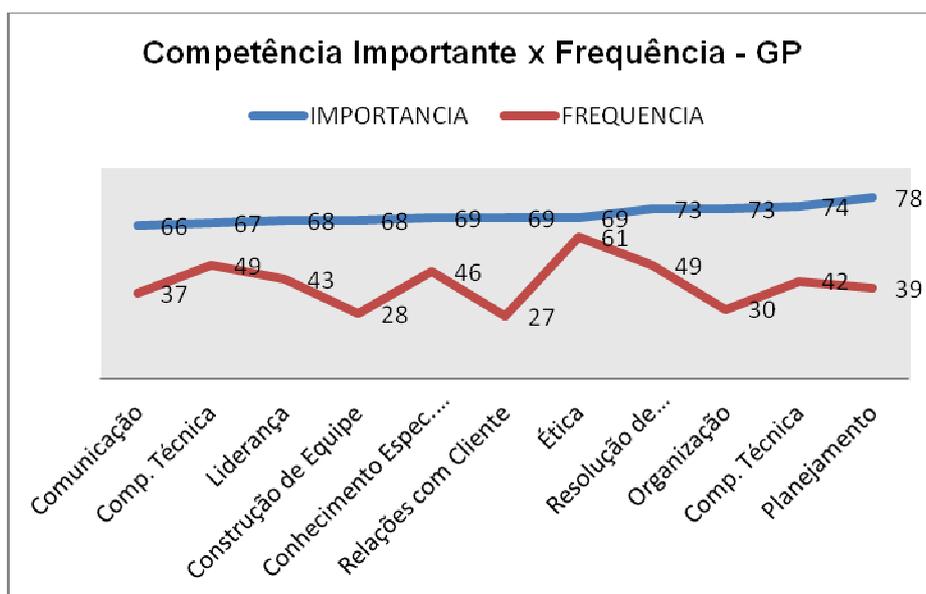


Figura 44 - Competência Importante x Frequência identificadas pelo GP

Fonte: Autora

4.2 – PESQUISA TÉCNICA DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

A Pesquisa foi realizada no período de julho a agosto de 2014, com parte dos profissionais que responderam a pesquisa de Competências do Gestor de Projetos, totalizando 47 respondentes, sendo: 31 Gestores de Projetos – Obra e 16 profissionais da área de Recursos Humanos. Este público representa 45% das pessoas que responderam a primeira pesquisa.

Na primeira pesquisa 27 respondentes são profissionais de Recursos Humanos e 16 responderam esta segunda pesquisa, totalizando 59% dos respondentes. Profissionais Gestores de Projetos foram 78 respondentes na primeira pesquisa e 31 respondentes na segunda, totalizando 40%.

Foi solicitado ao entrevistado que respondesse livremente e rapidamente, as cinco principais competências essenciais para o gestor de projetos - obra, sem que houvesse julgamento, sem pensar muito, anotasse as competências que lhe viesse à mente ao ouvir o termo indutor – competências do Gestor de Projetos (executor de obras). E na segunda etapa escolhesse a mais importante, dentre as listadas e justificasse o porquê da escolha.

4.2.1 - PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS – PERFIL DOS RESPONDENTES

Os perfis dos respondentes dos profissionais de Recursos Humanos (RH) estão identificados em percentual:

- ↳ Figura 45 - Sexo, Idade, Formação e Tempo de atuação na função;
- ↳ Figura 46 - Porte da empresa e Setor de Atividade que a empresa pertence.

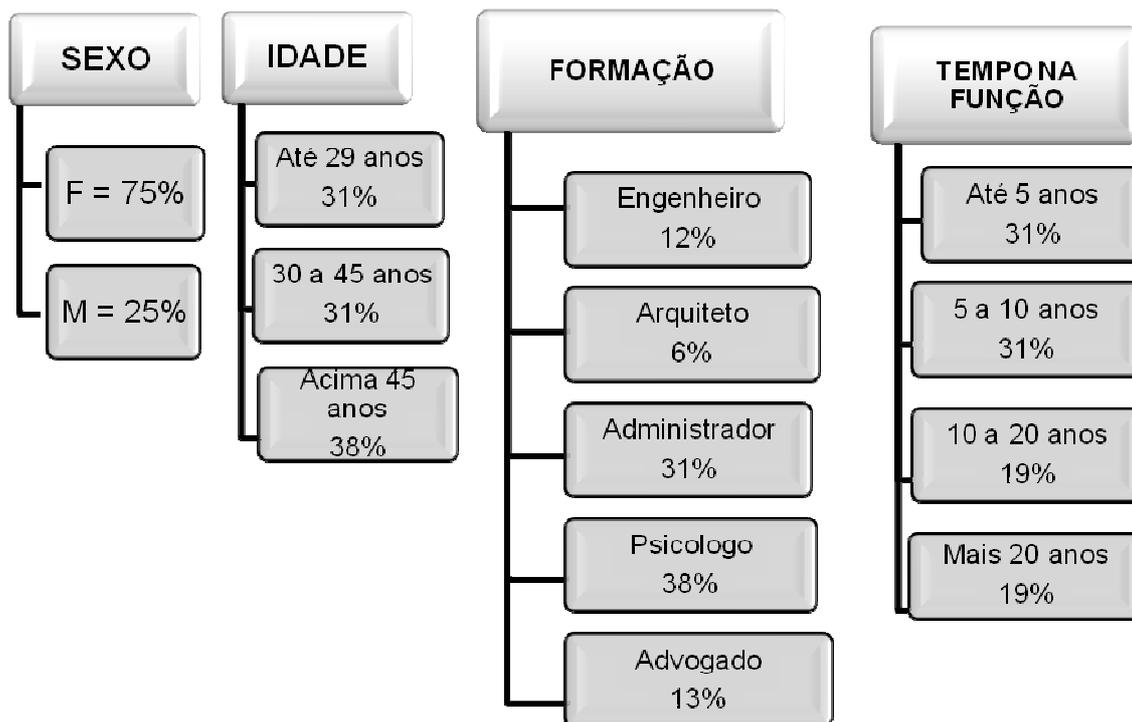


Figura 45 - Identificação dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Autora

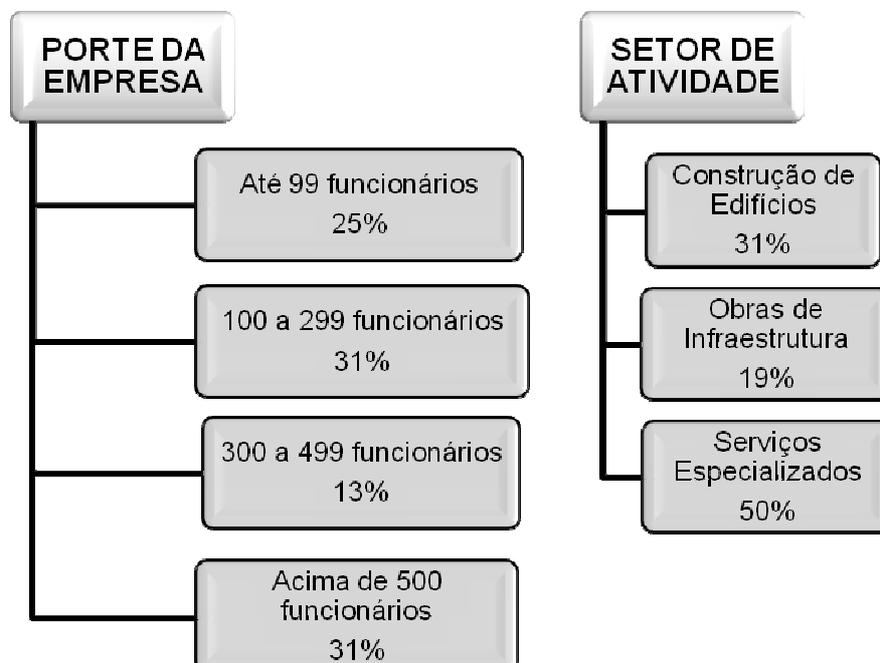


Figura 46 - Identificação da empresa dos profissionais de Recursos Humanos

Fonte: Autora

4.2.1.1 – RESULTADOS DA PESQUISA TERMOS EVOCADOS – RECURSOS HUMANOS

Foram evocadas 45 competências essenciais pelos respondentes. As respostas foram consideradas por sua ordem de evocação e quantidade de vezes que foram evocadas. Em uma segunda etapa, as competências evocadas foram classificadas em categorias semânticas, com base em um sentido próximo e dentro da lista de competências definidas na pesquisa bibliográfica, utilizada na primeira pesquisa. Das 25 categorias de competências listadas na primeira parte, somente 17 categorias foram consideradas nesta segunda etapa, conforme detalhado na tabela 9.

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PALAVRAS EVOCADAS
Construções de Equipe – Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho	HABILIDADE EM EQUIPE, TRABALHO EM EQUIPE, MOTIVAÇÃO DA EQUIPE, DESENVOLVER PESSOAS, CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES
Liderança – Capacidade de influenciar a equipe e as partes interessadas do projeto.	ESPIRITO DE LIDERANÇA
Conhecimentos Especializados e Experiência – Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional sobre gestão de projetos.	EXPERIENCIA, EXECUTAR PLANO DO PROJETO, IDENTIFICAR RISCOS, CONHECIMENTO, ANTECIPAR RISCOS, ATUALIZAÇÃO INTELLECTUAL CONSTANTE.
Iniciativa – Capacidade de criar, iniciar projetos e conceber ideias. Ser automotivado.	DINAMICO, AUTOCONFIANÇA, PROATIVIDADE, COMPROMETIMENTO, FAZER ACONTECER.
Comunicação - Capacidade em estabelecer um sistema de informação que mostram situações efetivas do projeto. Abertura para dar e receber feedback.	SABER COMUNICAR
Inteligência Emocional – Capacidade de administrar emoções para alcançar os objetivos traçados. Ser sensato e ter discernimento para buscar as melhores estratégias.	FOCO EM RESULTADOS, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.
Planejamento – Capacidade de elaborar planos e executá-los.	PLANEJAR, MONITORAR A EXECUÇÃO DE OBRAS.
Organização – Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho.	

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PALAVRAS EVOCADAS
Negociador - Capacidade em negociar com as várias entidades que participam do projeto.	NEGOCIAÇÃO
Empatia – Capacidade de colocar-se no lugar do outro, de ouvir e entender os outros.	HUMILDADE, SERIEDADE, SABER ESCUTAR, BOM RELACIONAMENTO.
Competência Técnica – Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto. Definir escopo e objetivos.	SEGUIR PROCEDIMENTOS, COMPETENCIA, TECNICAS BÁSICAS.
Administração – Capacidade de desenvolver técnicas de controle e monitoramento do projeto.	MONITORAR PROJETO, CONTROLAR PROJETO.
Resolução de Problemas – Capacidade de identificar e resolver conflitos no âmbito do projeto. Buscar consenso.	CAPACIDADE DE DIZER NÃO, CAPACIDADE DE DECISÃO.
Inovação – Capacidade para diagnosticar e fazer mudanças no processo, aderindo às inovações e tecnologias que tragam melhorias efetivas de desempenho.	CRIATIVIDADE, FLEXIBILIDADE
Administrador de tempo - Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto.	FOCO NO PRAZO, RESPEITAR PRAZO.
Suporte gerencial – Capacidade de gerenciar as interfaces das partes interessadas principalmente a alta administração.	ESTABELECIMENTO DE LIMITES
Visão Sistêmica – Capacidade para compreender a empresa como um todo, entender como funcionam e se integram seus processos internos, e como eles se relacionam com o ambiente externo.	VISÃO SISTÊMICA

Tabela 9 – Definição de Competências x Palavras Evocadas (RH)

Fonte: Autora

Não foram desprezadas nenhuma palavra ou expressões. Em seguida, foram efetuados os cálculos da frequência, da ordem média de evocação de cada categoria, da frequência média de evocação e da média aritmética das ordens média de evocação, utilizando a Planilha Excel.

↪ Soma da frequência = 89

↪ Ordem média = 51,08

↪ Frequência média da evocação = 5,24

↪ Média das ordens média de evocação = 3,00

Os resultados foram distribuídos em um diagrama de quatro quadrantes, que definem a interpretação da organização estrutural do Núcleo Central, conforme apresentado na figura 47:



Figura 47 - Diagrama de Quatro Quadrantes – Recursos Humanos

Fonte: Autora

4.2.1.2 - RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE – PRINCIPAL COMPETÊNCIA

Nesta etapa foi solicitado aos respondentes que identificasse, dentre as competências que ele listou na primeira parte – palavras evocadas a mais importante e justificasse a resposta. Na tabela 10 estão identificadas as categorias que foram agrupadas e as competências evocadas.

COMPETÊNCIA EVOCADA - RH	CATEGORIA AGRUPADA
FOCO EM RESULTADOS (3)	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
CAPACIDADE DE DECISÃO (2)	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
INICIATIVA (1)	INICIATIVA
PLANEJAR (1)	PLANEJAMENTO
CONHECIMENTO (1)	CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E EXPERIÊNCIA
LIDERANÇA (1)	LIDERANÇA
CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPES MULTICLIPLINARES (1)	CONSTRUÇÕES DE EQUIPE
COMPROMETIMENTO (1)	INICIATIVA
SE ANTECIPAR AO RISCO (1)	CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E EXPERIÊNCIA
VISÃO SISTEMICA (1)	VISÃO SISTÊMICA
SABER ADMINISTRAR (1)	ADMINISTRAÇÃO
FLEXIBILIDADE (1)	INOVAÇÃO
MOTIVAÇÃO (1)	CONSTRUÇÃO DE EQUIPE

Tabela 10 – Competências Evocadas (RH) x Categoria Agrupada

Fonte: Autora

Justificativas das competências escolhidas:

↳ FOCO EM RESULTADOS

- Sem resultados não há trabalho consistente.

- Precisa saber entregar resultados olhando prazo, custo e produtividade com segurança.
- Porque o gestor é um administrador de recursos escassos, sendo essencial que ele saiba o que entregar, gerenciando custos de forma a obter a máxima produtividade, com segurança.

↳ FLEXIBILIDADE

- O gestor flexível consegue se adaptar e aceitar melhor as novidades do mercado, bem como, tem mais facilidade de implantar.

↳ ORGANIZAÇÃO

- Princípio básico e fundamental como diretriz do gerenciamento do projeto.

↳ MOTIVAÇÃO

- Tem que ter motivação para saber motivar a equipe, colocar o grupo para cima, e assim obter resultados positivos e rápidos.

↳ CAPACIDADE DE DECISÃO

- Uma obra envolve muitos riscos e prazos apertados. Se o gestor não tiver a capacidade de tomar decisões importantes em momentos cruciais os prazos podem não ser cumpridos. Isso poderá afetar a imagem da empresa, para o cliente e muito mais.
- Ter uma visão macro das diversas situações que acontecem no dia a dia e saber adotar providências, tomar decisões com agilidade e competência.

↳ SABER ADMINISTRAR

- Para alcançar os objetivos da organização, colocar a pessoa certa no lugar certo (qualificadas), saber as habilidades e competências de cada pessoa envolvida no projeto.

↳ LIDERANÇA

- Um gerente de projetos deve ter a liderança como a principal competência, pois sem ela não vai conseguir motivar a equipe, e principalmente nos momentos críticos do projeto, não vai conseguir motivar e engajar os membros da equipe.

↳ VISÃO SISTÊMICA

- O gestor de obras tem estar “atenado” com todas as frentes de obra, visualizando equipes, pessoas, insumos e cronograma. A visão sistêmica lhe dá a capacidade de atualizar o projeto como um todo.

↳ SE ANTECIPAR AOS RISCOS

- Importante conhecer todo o trabalho que está sendo desenvolvido e se preocupar em ter um plano de contingência para tratar os riscos.

↳ CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES

- Requer competências de avaliação de perfil e autoridade para estabelecer objetivos claros e recompensas justas de forma a motivar o profissional e ter um time comprometido com o resultado e no prazo.

↳ COMPROMETIMENTO

- O comprometimento puxa todo o resto. Sem ele é muito difícil ter as outras características. Com ele é muito mais fácil tê-las.

↳ CONHECIMENTO

- O gestor deve conhecer sua área em que vai trabalhar, mesmo que a formação não seja na área específica, deve se capacitar e conhecer as situações do dia a dia.

↪ PLANEJAR

- Mesmo que estimado, o planejamento é essencial para todas as outras competências do gestor, que quando não é feito um planejamento, vários desvios ocorrem entre o realizado em relação ao planejado.

↪ INICIATIVA

- Saber “se virar” quando algo fora do comum ou planejado acontece.

4.2.2 - PERFIL DOS RESPONDENTES GESTORES DE PROJETOS – OBRA

Os perfis dos respondentes dos Gestores de Projetos – Obra estão identificados em percentual:

↪ Figura 48 - Sexo, Idade, Formação e Tempo de atuação na função;

↪ Figura 49 - Porte da empresa e Setor de Atividade que a empresa pertence.

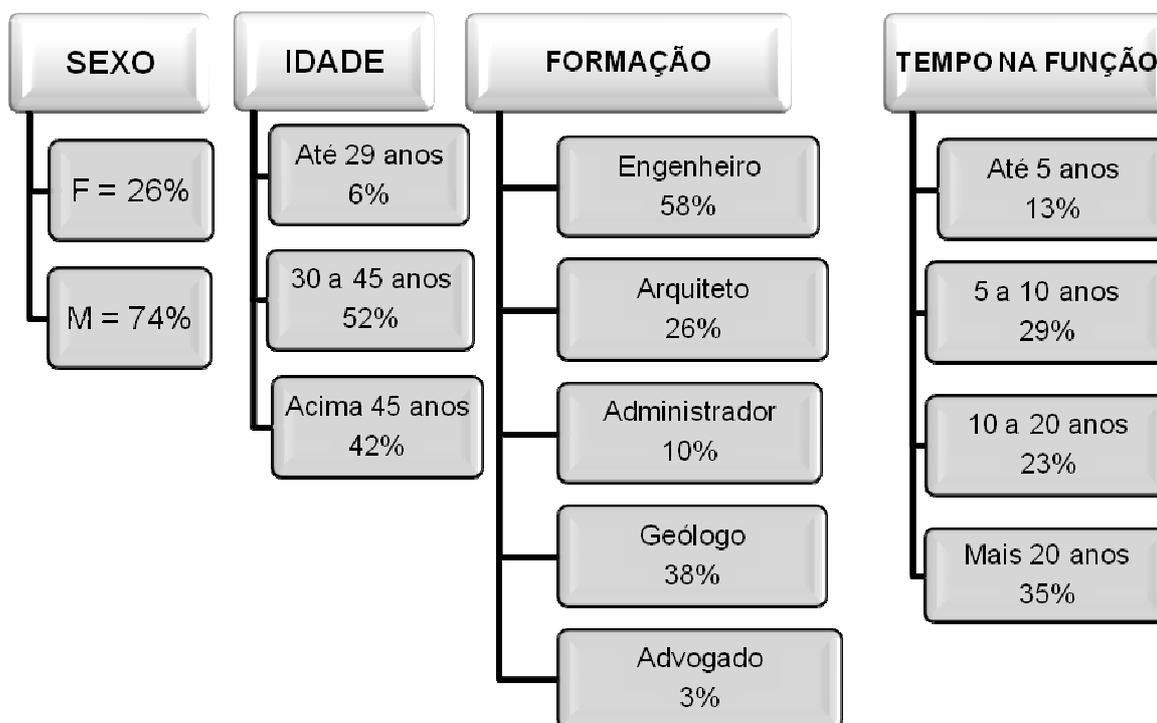


Figura 48 - Identificação dos Gestores de Projetos - Obra

Fonte: Autora

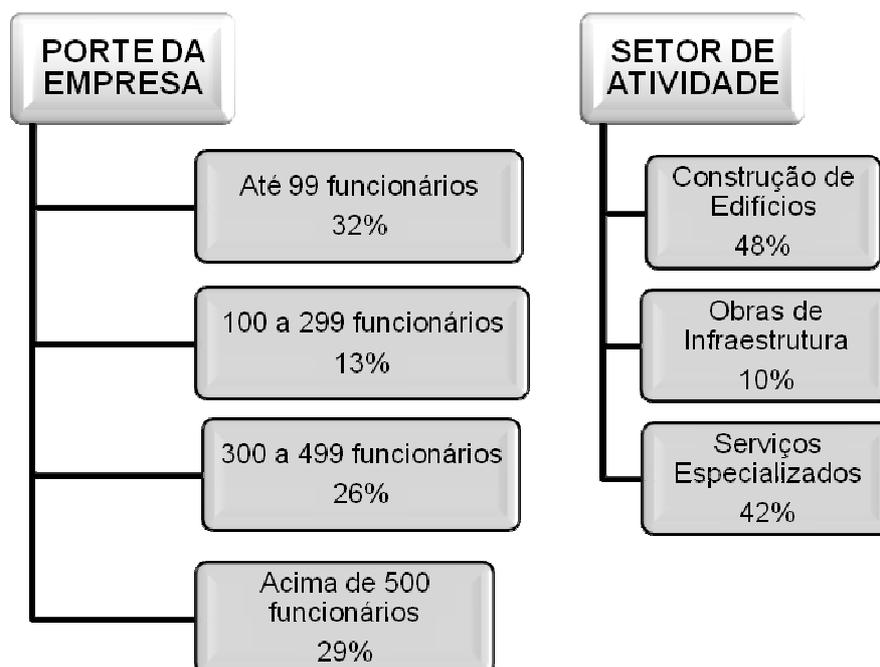


Figura 49 - Identificação da empresa dos Gestores de Projetos - Obra

Fonte: Autora

Foram evocadas 75 competências essenciais pelos respondentes. As respostas foram consideradas por sua ordem de evocação e quantidade de vezes que foram evocadas. Em uma segunda etapa, as competências evocadas foram classificadas em categorias semânticas, com base em um sentido próximo e dentro da lista de competências definidas na pesquisa bibliográfica, utilizada na primeira pesquisa. Das 25 categorias de competências listadas na primeira parte, somente 20 categorias foram consideradas nesta segunda etapa, conforme tabela 11.

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PALAVRAS EVOCADAS
Competência Técnica – Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto. Definir escopo e objetivos.	CONHECER DETALHES DA OBRA, VIVÊNCIA DE OBRA, SABER AGIR, SABER FAZER, CONHECER PROJETO BÁSICO, CAPACIDADE TECNICA, LOGISTICA.
Liderança – Capacidade de influenciar a equipe e as partes interessadas do projeto.	
Construções de Equipe – Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho	PREPARAR EQUIPE, DELEGAR TAREFAS, ESPIRITO DE EQUIPE, GERENCIAR PESSOAL.
Planejamento – Capacidade de elaborar planos e executá-los.	ACOMPANHAR A EXECUÇÃO, MANTER CANTEIRO LIMPO, VERIFICAÇÃO CONTÍNUA.

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PALAVRAS EVOCADAS
Conhecimentos Especializados e Experiência – Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional sobre gestão de projetos.	CONHECIMENTO DE FERRAMENTAS, CURSO PRÁTICO, ATUALIZAR PROJETOS, GERENCIAR RISCOS, CONHECER FERRAMENTAS DE GESTÃO, GERENCIAR PROJETOS.
Resolução de Problemas – Capacidade de identificar e resolver conflitos no âmbito do projeto. Buscar consenso.	CAPACIDADE DE DECISÃO, GESTÃO DE CONFLITOS, TOMADA DE DECISÃO, RESOLVER PROBLEMAS, LIDAR COM CONFLITOS.
Organização – Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho.	DISCIPLINA
Iniciativa – Capacidade de criar, iniciar projetos e conceber ideias. Ser automotivado.	VISÃO CRÍTICA, MOTIVAÇÃO, PROATIVIDADE, DINAMISMO.
Comunicação - Capacidade em estabelecer um sistema de informação que mostram situações efetivas do projeto. Abertura para dar e receber feedback.	CLAREZA DE IDEIAS, DAR CONHECIMENTO DOS PRAZOS, BOA COMUNICAÇÃO ESCRITA.
Orçamento - Capacidade em elaborar e gerenciar planos financeiros e de desembolso do projeto.	CONTROLE DE GASTOS, CONTROLE DE CUSTOS.
Administração – Capacidade de desenvolver técnicas de controle e monitoramento do projeto.	PROJEÇÃO, ENTENDIMENTO DO PROJETO, CONTROLAR ESCOPO.
Ética – agir dentro dos padrões convencionais, proceder bem, cumprir os valores estabelecidos pela atividade profissional.	HONESTIDADE, COMPROMISSO PROFISSIONAL, SABER OUVIR.
Visão Sistêmica – Capacidade para compreender a empresa como um todo, entender como funcionam e se integram seus processos internos, e como eles se relacionam com o ambiente externo.	CULTURA DE QUALIDADE, VISÃO ESTRATÉGICA, PENSAMENTO LATERAL.
Empatia – Capacidade de colocar-se no lugar do outro, de ouvir e entender os outros.	PACIENTE, BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.
Administrador de tempo - Capacidade de gerenciar o prazo das atividades do projeto	ACOMPANHAR CRONOGRAMA, CRONOGRAMA, GERENCIAR PRAZOS.
Confiança Pessoal – Capacidade de acreditar em si e em suas competências. Capacidade de lidar com o stress.	DETERMINAÇÃO, RESPONSABILIDADE, PERCEPÇÃO, COMPROMISSO PROFISSIONAL.

DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PALAVRAS EVOCADAS
Inteligência Emocional – Capacidade de administrar emoções para alcançar os objetivos traçados. Ser sensato e ter discernimento para buscar as melhores estratégias.	TRANSFORMAÇÃO, BOM SENSO, VISÃO CRÍTICA, SENSO PRÁTICO.
Alocar recursos – Capacidade de estabelecer recursos necessários.	PAGAR SALÁRIOS COMPATÍVEIS, GERENCIAR INSUMOS.
Inovação – Capacidade para diagnosticar e fazer mudanças no processo, aderindo às inovações e tecnologias que tragam melhorias efetivas de desempenho.	FLEXIBILIDADE
Negociador - Capacidade em negociar com as várias entidades que participam do projeto.	NEGOCIAÇÃO

Tabela 11 – Definição de Competências x Palavras Evocadas (GP)

Fonte: Autora

Não foram desprezadas nenhuma palavra ou expressões. Em seguida, foram efetuados os cálculos da frequência, da ordem média de evocação de cada categoria, da frequência média de evocação e da média aritmética das ordens média de evocação, utilizando a Planilha Excel.

↪ Soma da frequência = 155

↪ Ordem média = 62,80

↪ Frequência média da evocação = 7,75

↪ Média das ordens média de evocação = 3,14

Os resultados foram distribuídos em um diagrama de quatro quadrantes, que definem a interpretação da organização estrutural do núcleo central, conforme apresentado na figura 50:



Figura 50 - Diagrama de quatro quadrantes – Gestor de Projetos Obra

Fonte: Autora

4.2.2.2 - RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE – PRINCIPAL COMPETÊNCIA

Nesta etapa foi solicitado ao respondente que identificasse, dentre as competências que ele listou na primeira parte – palavras evocadas, a mais importante e justificasse a resposta. Na tabela 12 estão identificadas as categorias que foram agrupadas e as competências evocadas.

COMPETÊNCIA EVOCADA - GP	CATEGORIA AGRUPADA
LIDERANÇA (6)	LIDERANÇA
PLANEJAMENTO (4)	PLANEJAMENTO
CONHECIMENTO TÉCNICO (3)	CONHECIMENTO TÉCNICO
EXPERIÊNCIA (2)	CONHECIMENTO ESP. E EXPERIÊNCIA.
COMPROMISSO PROFISSIONAL (2)	CONFIANÇA PESSOAL
BOA COMUNICAÇÃO (1)	COMUNICAÇÃO
FLEXIBILIDADE (1)	INOVAÇÃO
PENSAMENTO LATERAL (1)	VISÃO SISTÊMICA
PROTIAVIDADE (1)	INICIATIVA
LIDAR COM CONFLITO (1)	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
PERCEPÇÃO (1)	CONFIANÇA PESSOAL
CONTROLE DE CUSTO (1)	ORÇAMENTO
GERÊNCIA DE PROJETOS (1)	CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E EXPERIÊNCIA
DETERMINAÇÃO (1)	CONFIANÇA PESSOAL
CULTURA DE QUALIDADE (1)	VISÃO SISTÊMICA
DINAMISMO (1)	INICIATIVA
ACOMPANHAR EXECUÇÃO (1)	PLANEJAMENTO

Tabela 12 – Competências Evocadas x Categoria Agrupada (GP)

Fonte: Autora

Justificativas das competências escolhidas:

↳ LIDERANÇA

- Saber liderar a equipe, lidar com o time.
- Através da capacidade de liderar, o gestor de projetos mantém a equipe a seu favor, motivada e consciente na busca de melhor resultado.
- Ser líder e ter competência de gerir situações críticas e ser capaz de agregar em seu processo produtivo.
- Um bom líder consegue reunir a equipe e fazê-la produzir com um objetivo determinado e único.

↳ CULTURA DE QUALIDADE

- Acredito que uma das principais causas da total falta de qualidade nos empreendimentos entregues, se deve ao total descompromisso e desconhecimento das corretas técnicas e ferramentas de qualidade.

↳ PLANEJAMENTO

- O planejamento é a competência mais importante, a velocidade que a obra e o projeto ganham e a execução quando temos todas as etapas planejadas e sequenciadas é incrível.
- Essencial para desenvolvimento dos trabalhos de execução e produção.
- O gestor precisa ser capaz de planejar de forma eficaz seus projetos, processo, relacionamentos internos com clientes para obter melhores resultados.

↳ PENSAMENTO LATERAL

- Inclui todas as outras competências (liderança, conhecimento, organização, bom senso), com a vantagem de saber resolver de forma criativa situações complexas.

↳ CAPACIDADE DE LIDAR COM CONFLITOS

- Todo tempo existem conflitos entre a equipe própria e terceira.

↳ DINAMISMO

- É preciso que o gestor entenda um pouco de cada disciplina e seja capaz de solucionar os conflitos que podem acontecer ao mesmo tempo.

↳ PERCEPÇÃO

- É o gerador de todas as necessidades que sua gestão carece, pois a partir daí as decisões frente às outras competências (conhecer ferramentas de gestão, habilidade no relacionamento interpessoal, dinamismo, proatividade) se desenvolverão.

↳ EXPERIÊNCIA

- Traz e/ou desenvolve as demais competências (capacidade técnica, organização, visão crítica, senso prático).

↳ TÉCNICA

- O gerente executor de obras precisa conhecer profundamente seu trabalho técnico para poder exercer o gerenciamento da obra – projetos, pessoal, insumos, etc.

↳ SABER PLANEJAR

- Desenvolvendo um bom planejamento distribuindo o trabalho em etapas da mesma com uma margem muito pequena de erros.

↳ GESTÃO DE PROJETOS

- Através do conjunto de conhecimentos de gestão de projetos, o gestor de projetos de obra adquire um conjunto de conhecimentos para realizar bem seu trabalho.

↳ DETERMINAÇÃO

- Independente do assunto, se o profissional não tiver “determinação”, nenhuma competência vale realmente – porque as dificuldades da rotina diárias são muito grandes.

↳ COMUNICADOR

- É, na essência, a principal competência, na medida em que tudo o que se faz num projeto deve e precisa ser comunicado. A eficiência nessa comunicação é fator determinante do sucesso de um projeto.

↳ FLEXIBILIDADE

- Poder desenvolver o trabalho nos mais distintos cenários, apesar das alterações.

↳ PROATIVIDADE

- O proativo, mesmo que não tenha todas as competências listadas (conhecimento/experiência, responsabilidade, bom relacionamento, comunicação), “corre atrás” e acaba fazendo as coisas acontecerem.

↳ COMPROMISSO PROFISSIONAL

- Engloba ética no trabalho e cumprimento das tarefas técnicas com rigor.

↳ PROJETO EXECUTIVO

- A análise do projeto executivo é o ponto principal de partida, onde passará estudar, planejar e conhecer detalhadamente todas as interferências necessárias da obra, momento de interação com todos os profissionais.

↳ ACOMPANHAR A EXECUÇÃO DA OBRA

- A obra, como um todo, depende do acompanhamento sistemático e constante da obra, em todas as suas etapas.

↳ CONTROLE DE CUSTOS

- Todas têm a sua importância e depende do contexto do projeto, mas geralmente a competência gerenciar custo é relevante a qualquer projeto.

↳ CONHECIMENTO DO EMPREENDIMENTO

- Sem conhecer o será feito, nenhum outro passo terá a segurança necessária para gerencia de projeto. A probabilidade de não dar certo ou ter muita dificuldade de gerenciar é muito grande.

As competências mencionadas como primordiais mais de uma vez, pelos profissionais de RH e Gestores de Projetos, estão identificadas na figura 51.



Figura 51 - Principais Competências Evocadas pelo RH e GP

Fonte: Autora

4.3 – ANÁLISES INTERPRETATIVAS DOS RESULTADOS EM FUNÇÃO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS NESTE TRABALHO

No objetivo proposto neste trabalho está a identificação das competências mais importantes para o gestor de projetos, executor de obras, levando em consideração o ponto de vista de quem os contrata (profissionais de recursos humanos) e do próprio profissional que executa o trabalho. Após a compilação dos dados das pesquisas

pode-se identificar essas principais competências e o grau de aplicabilidade destas no dia a dia da obra.

Sob a ótica do profissional de Recursos Humanos, utilizando os resultados das duas pesquisas, pode-se visualizar na figura 52, as principais competências; e, na figura 53, as principais competências focadas pelo Gestor de Projetos – Obra.

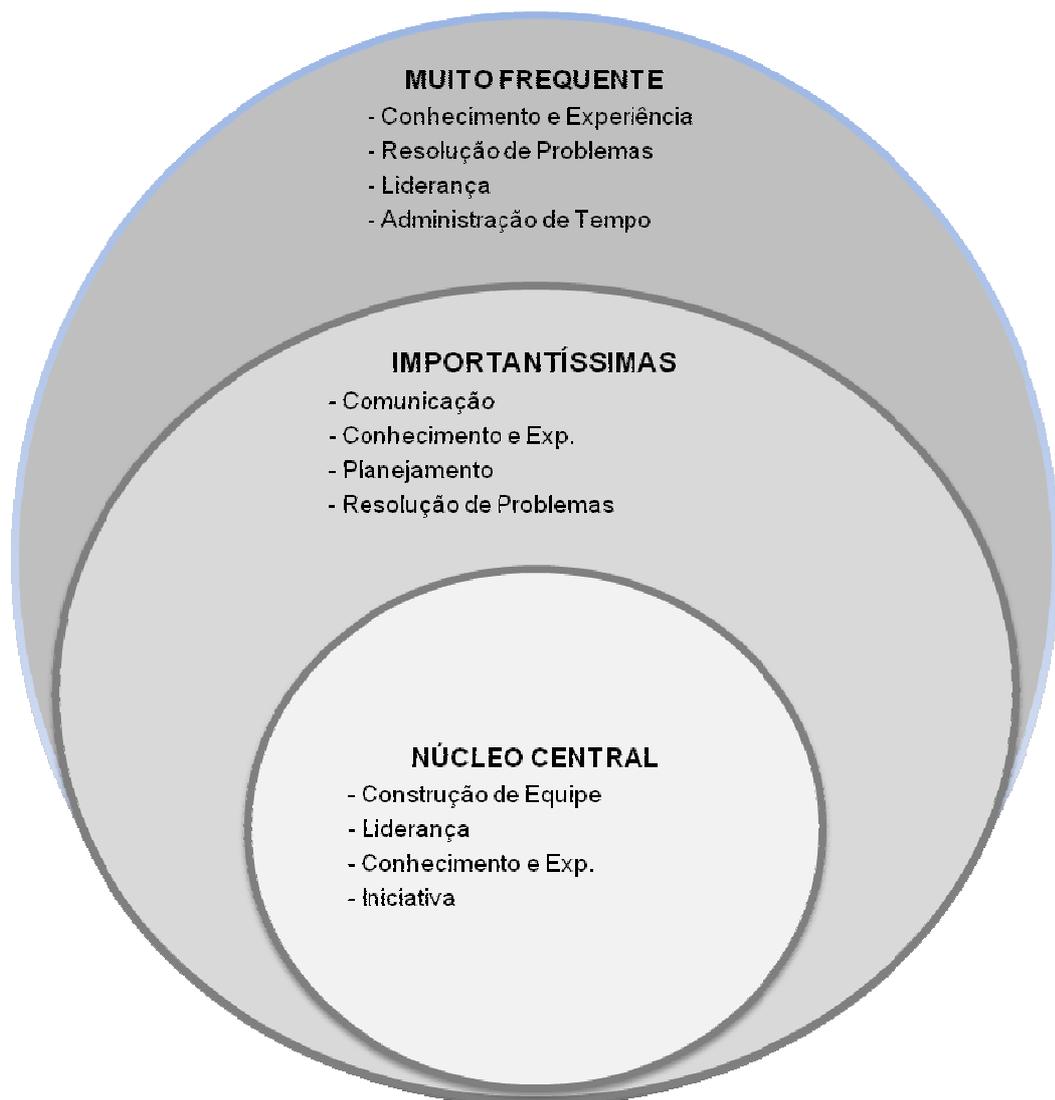


Figura 52 - Panorama geral das principais competências identificadas pelo RH

Fonte: Autora

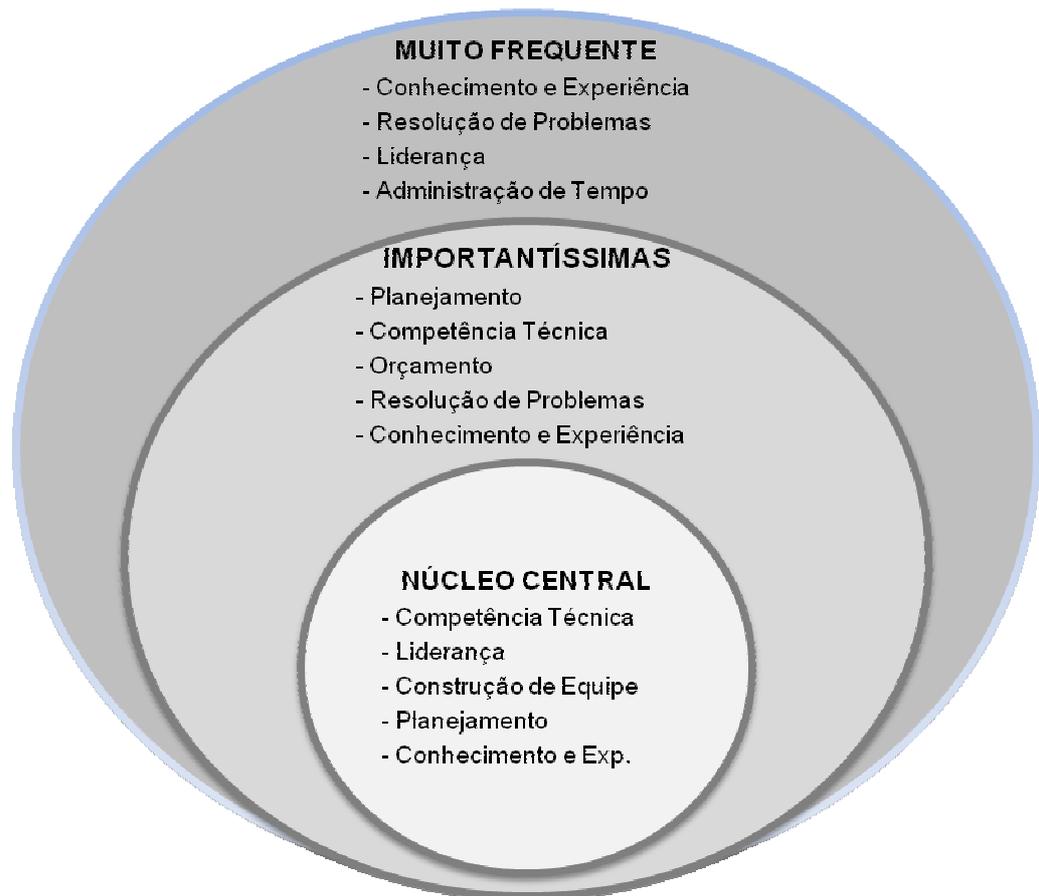


Figura 53 - Panorama geral das principais competências identificadas pelo GP

Fonte: Autora

Os resultados da pesquisa estão sintetizados no quadro de quatro quadrantes, onde se observa as competências que são: pouco importante e pouco frequente; pouco frequente e muito importante; pouco importante e muito frequente; e, muito importante e muito frequente. O melhor cenário é representado no quadrante – muito importante e muito frequente, caracterizando a situação ideal, ou seja, as competências consideradas importantíssimas e vitais para a execução dos projetos, estarem sendo praticadas diariamente pelos gestores de projetos. Na figura 54 estão identificadas as competências mencionadas pelos profissionais de Recursos Humanos e na figura 55, as competências dos Gestores de Projetos.

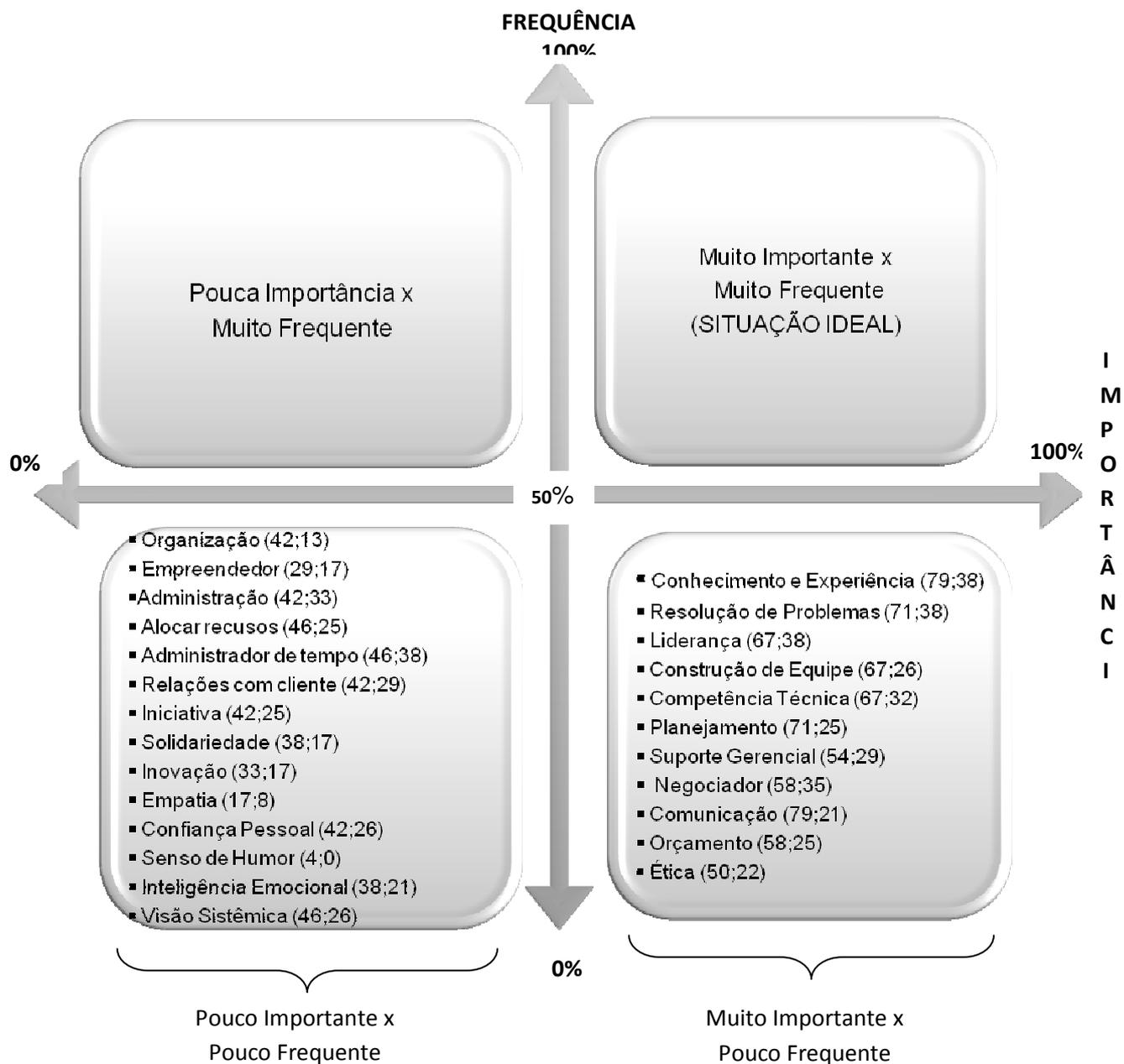


Figura 54 - Resultado Geral das Competências identificadas pelo RH

Fonte: Autora

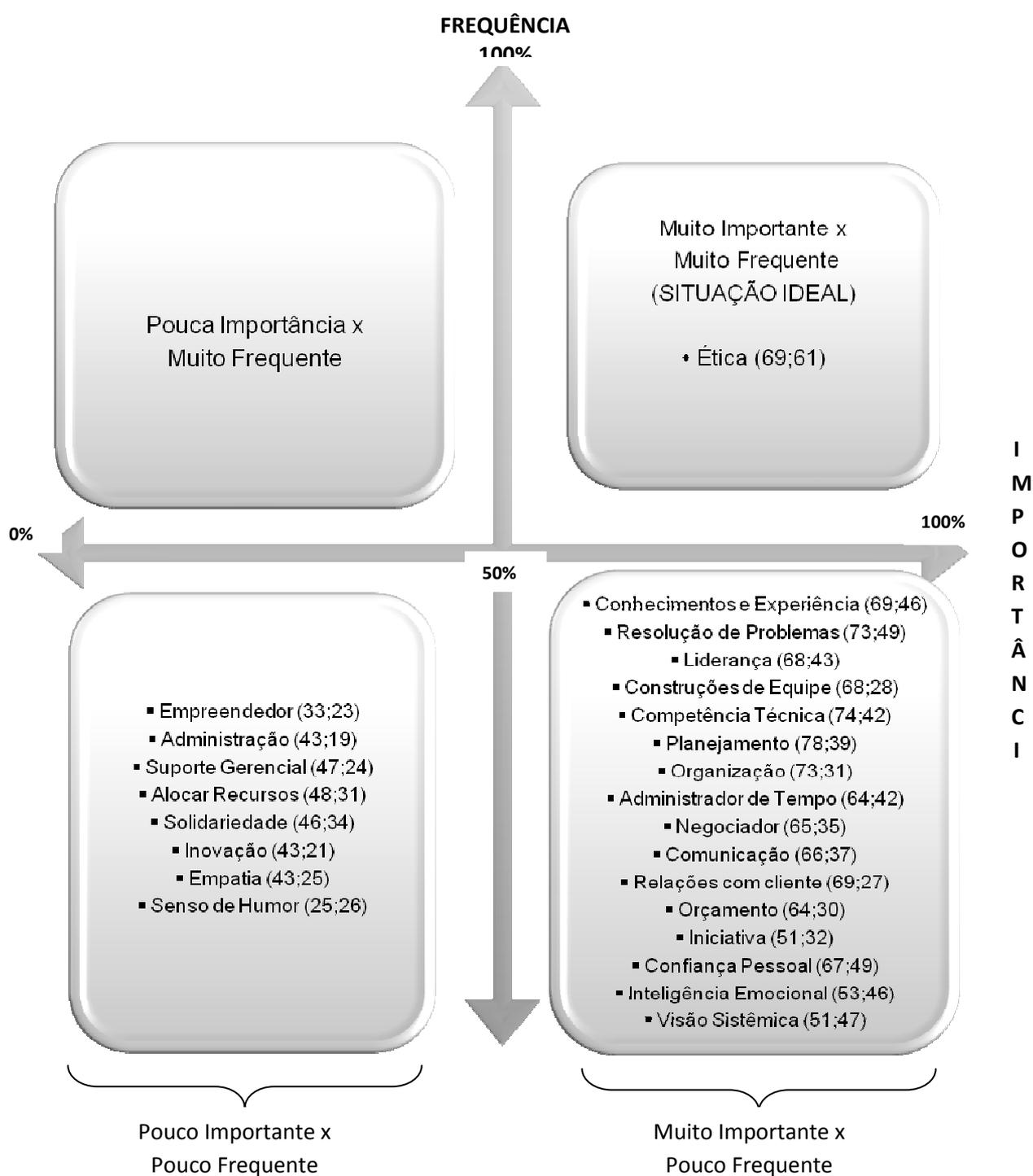


Figura 55 – Resultado Geral das Competências identificadas pelo GP

Fonte: Autora

As competências listadas na pesquisa são analisadas utilizando-se a classificação definida no PMCD Framework/PMI (*Project Manager Competency Development Framework*) – Estrutura de Desenvolvimento da Competência de Gerente de Projetos, identificando as respostas dos profissionais de Recursos Humanos e Gestores de Projetos – Obra, conforme relacionado na figura 56:

RESULTADO DA PESQUISA				
COMPETÊNCIAS	RECURSOS HUMANOS		GESTOR DE PROJETOS	
	IMPORTÂNCIA	FREQÜÊNCIA	IMPORTÂNCIA	FREQÜÊNCIA
CONHECIMENTO				
- Conhecimento e Experiência	79%	38%	69%	46%
- Competência Técnica	67%	32%	74%	42%
ATUAÇÃO GERENCIAL				
- Resolução de Problemas	71%	38%	73%	49%
- Construções de Equipe	67%	26%	68%	28%
- Planejamento	71%	25%	78%	39%
- Organização	42%	13%	73%	31%
- Administração	42%	33%	43%	19%
- Suporte Gerencial	54%	29%	47%	24%
- Alocar Recursos	46%	25%	48%	31%
- Administrador de Tempo	46%	38%	64%	42%
- Relações com Cliente	42%	29%	69%	27%
- Orçamento	58%	25%	64%	30%
- Visão Sistêmica	46%	26%	51%	47%
PESSOAL				
- Liderança	67%	38%	68%	43%
- Empreendedor	29%	17%	33%	23%
- Comunicação	79%	21%	66%	37%
- Negociador	58%	35%	65%	35%
- Iniciativa	42%	25%	51%	32%
- Solidariedade	38%	17%	46%	34%
- Inovação	33%	17%	43%	21%
- Empatia	17%	8%	43%	25%
- Ética	50%	22%	69%	61%
- Confiança Pessoal	42%	26%	67%	49%
- Senso de Humor	4%	0%	25%	26%
- Inteligência Emocional	38%	21%	53%	46%

Figura 56 - Quadro comparativo das competências RH x GP (Visão PMDC/PMI).

Fonte: Autora

Na introdução do presente trabalho, foi apresentado o seguinte questionamento: As competências requeridas têm o mesmo grau de importância e

aplicabilidade entre os gestores de Recursos Humanos e os profissionais da área de projeto - obra? Quais são essas variações?

Analisando as respostas evidenciadas na figura 56, pode-se verificar que há pequenas variações entre elas. Das 25 competências listadas na pesquisa, 6 competências apresentam uma variação significativa, conforme listado na figura 57:

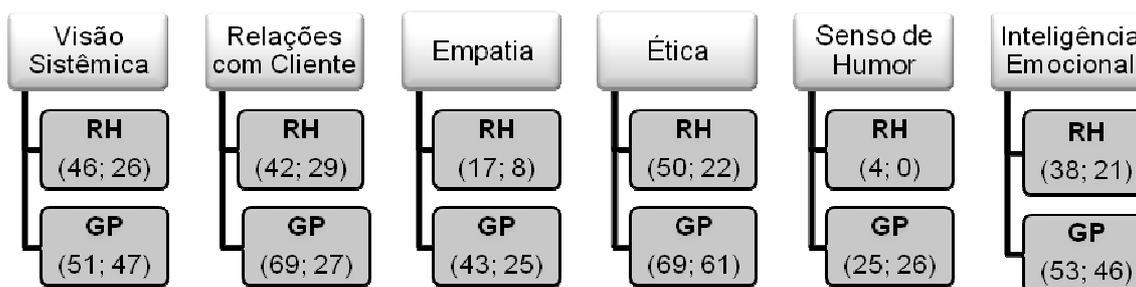


Figura 57 - Competências com avaliação diferenciada entre RH e GP

Fonte: Autora

Dentre estas se destacam:

- ↪ A competência Ética, onde os dois grupos consideram importantíssimas (50% e 69%), mas quando se avalia a frequência de aplicação, há uma grande defasagem. Enquanto os profissionais de Recursos Humanos relatam que somente 22% dos gestores de obras a colocam em prática muito frequentemente, os próprios gestores de obra dizem que o fazem com muita frequência (61%).
- ↪ A competência Inteligência Emocional, onde há disparidade entre o percentual identificado pelo RH e GP. Mercino (2009) considera como elementos chaves da estrutura de gestão de projetos para a inteligência emocional as competências: empatia, consciência organizacional, auto avaliação acurada e autoconfiança.
- ↪ A competência senso de humor, apesar de ter uma baixa relevância para os dois grupos, percebe-se que o RH nunca a reconhece como utilizada com frequência.

5 – CONCLUSÕES

O objetivo do presente trabalho foi identificar as competências essenciais para que o gestor de projetos – executor de obras, possa realizar seu trabalho de forma consistente, atendendo às premissas da tripla restrição (escopo x custo x desempenho), incluindo o atendimento dos requisitos dos *stakeholders* e suas implicações na organização.

Para que houvesse um melhor entendimento do ambiente em que as competências são desenvolvidas e requeridas, foi necessário contextualizar os sistemas de gestão então vigentes, identificando as principais competências de cada modelo, conforme figura 24.

Observou-se ao longo do trabalho, que as 25 competências elencadas na pesquisa são de relevância para esta função e que existem *gaps* significativos entre as competências essenciais e a frequência com que o profissional gestor de obras consegue aplicá-las no dia a dia.

Em um cenário em que as organizações precisam ser cada vez mais ágeis, focadas e flexíveis, é de vital importância identificar quais as competências devem ser priorizadas, e definir planos de ação diária para a implementação efetiva.

Os profissionais de recursos humanos devem definir com muita clareza as competências que o gestor já possui e quais competências precisam ser aprimoradas, baseadas na missão, visão, valores e estratégias da organização, traduzindo em indicadores pertinentes à competência que está sendo avaliada, propiciando a elaboração de um plano de ação para que estas estejam inseridas no cotidiano da execução de obras.

No quadro comparativo das competências definidas pelo RH e GP – figura 56, é possível verificar como cada grupo de profissionais identifica as competências e a frequência de aplicabilidade. Considero este quadro uma ferramenta importante para que os gestores possam fazer uma avaliação de desempenho da sua equipe.:

Percebe-se que há uma variação significativa nas competências: ética, senso de humor, inteligência emocional, empatia, relações com cliente e visão sistêmica, quando comparadas sob a ótica do gestor de projetos e o gestor de recursos humanos (figura 57).

As figuras 52 e 56 retratam a visão do profissional de recursos humanos e do gestor de projetos, identificando as competências que devem ser priorizadas pelas organizações para o aprimoramento contínuo da função de gestor de projetos – obra. É importante destacar: as competências que mais de 70% dos profissionais consideraram essenciais apresentam um enorme *gap* quando se avalia a frequência com que os gestores de obra as aplicam no dia a dia do trabalho.

- ↪ RH – Conhecimento e experiência (79; 38); Comunicação (79; 21); Planejamento (71; 25); Resolução de problemas (71,38).
- ↪ GP - Planejamento (78; 39); Competência técnica (74; 42); Resolução de problemas (73; 49); Organização (73; 31).

Uma pista para a análise desses números discrepantes pode ser evidenciada na própria pesquisa, quando competências impulsionadoras das consideradas essenciais, estão classificadas com tão pouca importância:

- ↪ RH - Empatia (17; 8), Senso de humor (4; 0), Inovação (33; 17), Empreendedorismo (29; 17).
- ↪ GP – Empreendedorismo (33; 23), Senso de humor (25; 26), Inovação (43; 21), Empatia (43; 25).

Quando se verifica a baixa efetividade das competências comunicação e resolução de problemas, e percebe-se que a empatia é considerada pelos dois grupos de profissionais com pouca importância e baixa frequência, tem-se uma pista de como analisar esses fatores, considerando que a empatia é a mola mestra das principais competências classificadas como pessoais. O presente trabalho não tem por objetivo aprofundar essa questão, mas é importante realçar essas evidências, podendo ser fonte de inspiração para outros trabalhos acadêmicos.

Analisando a pesquisa de evocação de palavras onde procurou-se identificar quais competências sobressaem ao ouvir o tema indutor (competências do executor de projetos-obra), observou-se que as competências que compõem o núcleo central são: competência técnica e experiência, liderança, construção de equipe, planejamento, resolução de problemas. Essas competências foram também mencionadas como importantíssimas (essenciais).

Analisando o discurso dos respondentes (RH e GP), quando justificam suas escolhas da competência liderança, como essencial, observa-se que o enfoque está na construção de equipes fortes, motivadas, conscientes, produtivas e focadas na obtenção de resultados.

Liderança e as demais competências que compõem o núcleo central: construção de equipe, conhecimento e experiência, iniciativa, conhecimento técnico e planejamento, podem ser considerados dentro da teoria do núcleo central, conforme mencionado na tabela 5, pois contemplam todos os elementos listados no sistema central, ou seja: estão ligadas à memória coletiva, história e necessidade do grupo; são consensuais, coerentes e certamente resistirão às mudanças futuras dos modelos de gestão.

Recomendações para trabalhos futuros:

1 – Aprofundar os conhecimentos suscitados no presente trabalho, analisando as principais dificuldades que os gestores de obra encontram para colocar em prática as competências consideradas essenciais para a função.

2 – Aprofundar o estudo sobre as competências pessoais e as interações com a implantação de sistema de gestão de competências no segmento da construção.

3 – Aprofundar o estudo das representações sociais sobre este tema abrangendo as cadeias produtivas da construção civil e os principais *stakeholders*.

6 – REFERÊNCIAS

ABRIC, Jean Claude. *A abordagem estrutural das Representações Sociais*. IN. MOREIRA, A.S.P., OLIVEIRA, D.C.(ORG). Estudos Interdisciplinares de Representação Social. Goiânia. AB Editora. 2000.

_____. *Lesreprésentationssociales: aspectsthéoriques*. Paris. 1989.

ALMEIDA, Carina Careli; CAMPAGNAR, Luiz Antônio da Paz; FARIA F^o, José Rodrigues. *Em busca de perfil ideal de gerente para alcançar o sucesso dos projetos*. Artigo CNEG – IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Jul/Ago, 2008. Niteroi-RJ.

BEYERLEIN, Michel et al. *Virtual Teams: advances in interdisciplinary studies of work teams*.V.8 Kindlington:ElsevierScience Ltd.2001.

BITTENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado) – Pós-graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS. 2001. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1793>- Acessado em 10 de outubro de 2013.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FVG. 2008.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. *Informativo Econômico: Construção Civil: Desempenho e Perspectivas*. Banco de Dados. Brasília-DF. Dezembro/2011. Disponível em www.cbic.org.br Acessado em 20 de agosto de 2013.

_____. *A produtividade da construção civil*. FGV/Projetos. 2013. Disponível em www.cbic.org.br Acessado em 10 de abril de 2014.

DINSMORE, Paul C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos*. Qualitymark, Rio de Janeiro. 2000.

DINSMORE, Paul.C., SILVEIRA NETO, F.H. *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro. Qualymark. 2004.

DURAND, Thomas. *Forms of Incompetence*. Published as a chapter in: Sanchez, Ron and AiméHeene, Editors. *Theory Development for Competence – Based Management*. U.G(A) in *Advances in Applied Business strategy*, Lawrence Foster, series editor. Greenwich, CT: Jai Press. 2000.

DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto. *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências*. 1 ed. – São Paulo – Ed. Atlas, 2012.

FERREIRA JR. Aldo A.R. *Avaliação de Competências para a Qualificação do Profissional da Construção Civil*. Dissertação de Mestrado Engenharia Civil – UFF. Niterói. 2005.

FIESP. CONSTRUBUSINESS – *Brasil2020: Planejar, Conhecer, Crescer*. 10º Congresso Brasileiro da Construção. 2012. Disponível em: www.fiesp.com.br acessado em 10 de abril de 2014.

FIRJAN. *Cadastro Industrial do Estado do Rio de Janeiro – 2013/2014*. CD

FIRJAN. *Construção Civil-Desafios 2020*. Editado pelo Sistema Firjan. 2014

FONSECA, Edson Nery. *Bibliometria: teoria e prática*. São Paulo: Cultrix. 1986

FRAME, J.D. *Managing Projects in Organizations - How to make the best use of time, techniques and people*. Joneu Bass Wilny. San Francisco.USA.1995.

GATTORNA, John. *Dynamic Supply chains:delivery value through people*.GreatBritain. Prentice Hall, 2010

GUARESCHI, P., JOVCHELOVITCH, S.*Textos em Representações Sociais*. 12 ed. Petrópolis,RJ.EditoraVozes. 2011.

KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*.10.ed. EUA: John Wiley & Sons.2009

_____. *Gestão de Projetos: Melhores Práticas*. Porto Alegre: Bookman. 2002.

_____. *Project Management Metrics, KPIs and Dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance* New York: John Wiley & Sons, Inc. 2011.

IPMA.*Project Perspectives 2012. The Annual Publications of Internacional Project Management Associations*.Vol.XXXIV.

JODELET, D. *As Representações Sociais: Um domínio em Expansão*. Rio de Janeiro: Ed.UERJ, 2001, p. 17-44

LE BOTERF, Guy. *De la compétence*. Les Editions d' Organisation. 1995. *Construire les competences individuelles et collectives*. Paris: Les Editions d' Organsation, 2000.

LEME, Rogério. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro. Qualimark. 2012.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MENEZES, L. C. *Gestão de Projetos*. Ed. Atlas, Brasil. 2009.

MERSINO, Anthony C. *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos*. Ed. M. Books do Brasil. SP. 2009

MOSCOVICI, Serge. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro. Zahar, 1978.

_____. *O Fenômeno das Representações Sociais*. Representações Sociais: Investigações Sociais em Psicologia Social. Petrópolis. Ed. Vozes. 2003 p. 29-109

_____. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Rio de Janeiro, Vozes, 2003. P. 167-214

_____. *Das representações coletivas às representações sociais: elementos para uma história*. In: Jodelet, D. (Org.) – *As representações sociais*. Rio de Janeiro. Ed. Vozes. 2001, p. 45-64

OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antônio de. *Competências Gerenciais*. Rio de Janeiro. Ed. FGV, 2012.

PRAHALAD, C.K.; GARY, Hamel. *The core competence of corporation*. .Artigo Havard Business Review., v.68, n.3, p. 79-91, mai/jun. 1990.

PINTO, Anália Maria Andrade. *Estudo da percepção dos profissionais de engenharia e arquitetura quanto a importância do gerenciamento de projetos para a construção civil*. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense. Niteroi: 2012.

PMI – Project Management Institute – PMBOK® – *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. José Ângelo do Valle (membro do Comitê de Tradução para o Português). Project Management Institute, Pennsylvania, PA, USA, 4ª Ed. 2008.

_____. Project Management Institute – PMBOK® – *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. 5ª Ed. 2013

_____. *Project Manager Competency Development Framework*. Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania – USA. 2002

PRADO, D.S. *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. BH-MG. Brasil: Ed. Desenvolvimento Gerencial. 2000.

QUINN, Robert E., FAERMAN, Sue R., THOMPSON, Michael P., MCGRATH, Michael R., CLAIR, Lynda S. ST. *Competências Gerências – A abordagem de valores concorrentes na gestão*. 5 ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

RABECHINI JR., Roque *O Gerente de Projetos na Empresa*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro. *Perfil das competências em equipes de projetos*. ERA-eletrônica. São Paulo. V.2, n.1, jan-jun. 2003. Disponível em: www.rae.com.br/eletrônica. Acessado em 02 novembro de 2012.

_____; CARVALHO, Marly Monteiro; RODRIGUES, Ivete; SBRAGIA, Roberto. *A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura*. Revista Gestão de Produção, São Carlos-SP, v.18, n.2, p.409-424, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n2/14.pdf> Acessado em 18 de novembro de 2012.

RAJ, Paulo Pavarini; BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D' Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro. *Gerenciamento de pessoas em projetos*. Editora FGV. 2010.

SÁ, Celso Pereira. *As representações sociais: conceito e o estado atual da teoria*. In: SPINK, M.J. (org) “ O conhecimento no cotidiano”. São Paulo: Brasiliense. 1993. P. 19-43

_____. *Núcleo Central das Representações Sociais*. 2ª ed. Ed. Vozes. 2002.

SBRAGIA, Roberto. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. KRUGLIANSKAS, Isak. *O gerente de projetos: seu papel e habilidades*. Revista de Administração – USP. v. 21(3):p.24-31, Jul-Set.1986.

SILVA, Carlos Henrique Santos. *Novidades do Guia PMBOK - 5ª Ed.* Disponível em: gerentedeprojeto.net.br/?p=2224. Acessado em 20 de agosto de 2014.

VALA, Jorge. *Representações sociais e psicologia social do conhecimento cotidiano*. In: VALA, J.; MONTEIRO, MB. (org). *Psicologia Social*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa. 2000. P. 457-502

VARGAS, R. *Manual Prático do Plano de Projetos*. Utilizando o PMBOK Guide/Ricardo Viana Vargas. 4ª Ed., Rio de Janeiro: Brasport. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. *Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso*. 10ª Ed. Verificada e atualizada por Estela dos Santos Abreu e José Carlos Teixeira. Niterói: Ed.UFF,2012.

VALLE, André Bittencourt; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO Jr, José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino. *Fundamentos do Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.2ª Ed.2010.

VARELLA, Lélío; MOURA, Graciele; ANICETO, Cirléa. *Aprimorando Competências de Gerente de Projetos. O sucesso no desempenho gerencial*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. 1v.

_____ ; MOURA, Graciele. *Aprimorando Competências de Gerente de Projetos. O sucesso no desempenho pessoal*. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. 2v.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2012.

_____ ; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Teoria das representações sociais: uma opção para pesquisas em administração*. Artigo publicado na Revista Angrad, vol. 8, n.2, abr-mai-jun 2007, p. 225-241.

WALTHER, Krause. *ISO 21500: Orientações sobre gerenciamento de projetos – Diretrizes para o sucesso*. Rio de Janeiro. Brasport, 2014.