

OS TIPOS DE PROJETOS E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NOS PROJETOS DA AES SUL DISTRIBUIDORA GAÚCHA DE ENERGIA SA¹

THE TYPES OF PROJECTS AND THE MANAGEMENT SKILLS IN PROJECTS OF AES SUL DISTRIBUIDORA DE ENERGIA SA

GREICE DE BEM NORO²
EDUARDO BOTTI ABBADE³

RESUMO

A busca pela excelência e por novos mercados e clientes tem impulsionado as empresas a buscarem metodologias e formas de alcançarem seus objetivos para aprimoramento de suas estratégias e vantagens competitivas. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos tem tido um papel fundamental nas organizações para adequar prazos, organizar métodos e tomada de decisão da forma certa e na hora certa. Embora muitas empresas já utilizem o gerenciamento de projetos como forma de alcançar os seus objetivos, o presente trabalho intenta aprimorar ainda mais o gerenciamento de projetos buscando levantar o debate acerca do alinhamento dos diversos tipos de projetos das empresas a uma boa escolha do líder de projeto de acordo com suas competências. O trabalho foi desenvolvido na empresa AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA com o objetivo de analisar como o alinhamento entre os tipos de projetos às competências gerenciais, possuídas pelos Gerentes de Projeto da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA, pode agregar valor à organização. No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, descritiva, sendo realizada através de um estudo de caso. Como principais resultados evidencia-se a necessidade de adequações das competências essenciais e básicas aos determinados tipos de projetos da AES Sul, além de se constatar alguns gaps em relação às competências dos líderes de projetos.

Palavras-chave: projetos; competências gerenciais; organização.

ABSTRACT

The pursuit of excellence, new business and customers has driven companies to seek methods to achieve their goals for improving their strategies and competitive advantages. Therefore, the project management has played a key role in the organizations to adjust deadlines, organizing methods and decision making in the right way and on the right time. Although many companies already use project management to achieve their goals, this paper attempt to enhance the projects management by raising the debate about alignment between the company projects' types and such a acceptable choice of project leader according to his skills. The research was developed in AES Sul Distribuidora Gaucha de Energia SA. The study aim was analyzing how the alignment between the types of projects and the managers skills, specifically the AES Sul Project Managers, can increase value to the organization. Regarding the methodological procedures, this research is classified as qualitative and quantitative, descriptive, and is performed through a case study. We unfold as main results, the need for adjustments of basic and essentials skills to specific types of AES Sul projects. Further, the investigation highlighted some gaps in the project leaders' skills.

Key-words: project; management skills; organization.

¹Data de recepção: 03/03/2010. Data de aprovação: 30/07/2010. Data de publicação: 22/12/2010.

²Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Doutoranda em Administração pela Universidad Nacional de Misiones em Posadas -AR. Atua como docente do Centro Universitário Franciscano. E-mail: greice@unifra.br

³Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atualmente é Professor do Centro Universitário

INTRODUÇÃO

Os últimos anos foram caracterizados por transformações rápidas, acompanhadas de um acirramento da concorrência industrial e, neste contexto, o avanço tecnológico permitiu a disponibilidade de informação e a comunicação veloz. Segundo Rabechini Jr e Carvalho (2006), as empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais e, em especial, àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Estas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações do tempo, custo e especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas empresas.

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

Neste sentido, Frame (1994) evidencia o gerenciamento de projetos como a arte de coordenar atividades com o objetivo de atingir as expectativas dos stakeholders. Gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser, então, uma preocupação fundamental, bem como administrar múltiplas funções em diferentes perspectivas. Para tanto, desenvolver projetos é uma característica de sobrevivência da empresa moderna, mas, saber executar projetos é uma necessidade marcante

dos executivos, tendo em vista que a existência de gerentes de projeto hábeis, experientes e bem treinados é vista, por uma seleta minoria de empresas no Brasil, como um importante diferencial na luta pela sobrevivência. Para Cleland e Ireland (2002), um gerente de projetos competente tem atributos fundamentais que contam com uma estrutura conceitual e prática capaz de direcionar seu comportamento na gerência, sendo que, a competência do gerente de projetos está no equilíbrio entre o conhecimento, habilidade e atitude.

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

A presente pesquisa parte da seguinte problemática: Como o alinhamento entre os tipos de projetos desenvolvidos pela Empresa AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA às competências gerenciais pode agregar maior valor à organização? Para tanto, o objetivo geral do presente estudo foi analisar como o alinhamento entre os tipos de projetos às competências gerenciais, possuídas pelos Gerentes de Projeto da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA, pode agregar valor à organização. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: conhecer a área, bem como a metodologia de Gestão de Projetos da empresa em estudo; identificar os tipos de projetos executados na AES Sul, levando em consideração o modelo Diamond Framework proposto por Shenhar e Dvir

(2007); elencar o nível de desenvolvimento das competências gerenciais dos Gerentes de Projetos da Empresa AES Sul; traçar um comparativo entre os tipos de projetos do modelo Diamond Framework e as competências gerenciais dos projetos executados pela organização em estudo.

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

Nesse contexto, as diversas características dos projetos, seja pela complexidade, tempo e custos, exigem que as empresas adotem abordagens diferentes na escolha do gerente de projeto e, para tanto, torna-se necessário o entendimento dos diferentes tipos de projeto e das competências gerenciais que podem contribuir para o sucesso na gestão de seus projetos. É neste ponto que a presente pesquisa se insere, à medida que busca um maior aprofundamento da temática, visando a elencar os fatores que podem contribuir no alinhamento entre competências gerenciais e tipos de projetos e, desta forma, poder contribuir com a melhora dos resultados organizacionais.

GESTÃO DE PROJETOS

Por quase 35 anos, a gestão de projetos era considerada um processo inovador, mas muito

longe de ser entendida como fundamental em uma organização. Após os anos 90, houve uma retomada acelerada do gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo, devido à complexidade dos novos negócios em escala mundial, na última metade do século XIX, forçou o surgimento dos princípios da gerência de projetos (SISK, 1998).

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

As definições de projeto, que diversos autores mencionam em seus livros, apesar de utilizar termos diferentes, todos convergem para o mesmo entendimento do que é um projeto. O conceito de projetos tem sido aprimorado nos últimos anos, visando a estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento (RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2006).

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

Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002, p.12), destacam que projeto é:

[...] a classe social, o nível de instrução, a Uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro,

dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

Já na concepção de Kerzner (2006), projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Além disso, projetos são, em geral, considerados atividades exclusivas em uma empresa.

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

De acordo com Verzuh (2000), a definição de expectativas realistas, a fomentação do acordo entre todas as partes envolvidas e a entrega do produto são desafiadoras e sempre exigem um leque de técnicas. De modo geral, essas técnicas, apresentadas na Figura 01, podem ser agrupadas em três funções da gestão de projetos: a definição de projeto, o plano de projeto e o controle do projeto. As funções identificadas na figura resumem as responsabilidades dos gerentes de projeto.



Figura 1: As três funções da gestão de projetos

Fonte: VERZUH (2000, p. 40)

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

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

Menezes (2001) conceitua as fases do ciclo de vida de um projeto como sendo: (A) A fase Conceitual é marcada pela geração da ideia do projeto, de seu nascimento até a aprovação da proposta para sua execução; (B) Na fase de Planejamento, a preocupação central é com a estruturação e viabilização operacional do projeto. Nela, a proposta de trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional; (C) Para a fase de execução, a mais longa do projeto, quase sempre é necessário alguns ajustes ao longo do desenvolvimento dos serviços do plano inicial – no que se refere a prazos e orçamentos – e corrigir periodicamente os planos intermediários; (D) A fase final é de conclusão, que é marcada pela dificuldade na manutenção das atividades dentro do que foi planejado e pelo desligamento gradual de empresas e de técnicos dos projetos.

À medida que as empresas começaram a entender mais a gestão dos projetos e os custos passaram a ser controlados mais de perto, a definição de sucesso tem mostrado mais claramente quais indicadores serão considerados como projeto de sucesso

(KERZNER, 2006). Para o autor, o sucesso é definido como a conclusão da programação no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecido, sendo a qualidade definida pelo cliente, não mais pelo fornecedor. Nesse sentido, o sucesso de um projeto sugere os critérios que se deve empregar na administração e avaliação, tais como: Conceito; Objetivos; Qualidade do resultado; Custo; e Tempo (KELLING, 2002).

Na concepção de Keeling (2002), entender os motivos por que os projetos fracassam, também é importante para que os erros não se repitam. Diversas são as razões pelas quais os projetos fracassam ou são abandonados, ou seja, os prazos não são atendidos, os custos sobem além dos limites aceitáveis, ou os níveis estipulados de qualidade ou realização ficam comprometidos. Nesse contexto, as empresas têm investido em técnicas de administração de projetos e no treinamento para gerentes de projeto, através de, por exemplo, uma melhor visualização de análise de riscos e métodos de planejamento que contribuam para uma melhoria nos índices de sucesso dos projetos.

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

Na visão de Rabechini Jr. (2005), uma organização imatura caracteriza-se pela improvisação do gerenciamento, não

estabelecendo as conexões devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Nesse ambiente, ainda que o processo seja especificado e padronizado, ele não é rigorosamente seguido.

Para Kerzner (2000, p.45),

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

Já no que se refere à excelência em gerenciamento de projetos, para Kerzner (2006), a excelência ocorre em uma organização quando seus projetos são administrados continuamente com sucesso. Na visão do autor, em primeiro lugar, a excelência em projetos requer um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso. Porém, isso não significa de maneira alguma que os projetos serão bem sucedidos, apenas que estarão sendo adequadamente gerenciados. Em segundo lugar, parte de uma definição que impõe que as decisões tomadas em cada um dos projetos levem em conta os interesses do projeto e da empresa.

Classificação de Projeto Segundo o Modelo Diamond Framework

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

Nesse contexto, a grande questão para as empresas, é como combinar esses elementos comuns e diferentes em um modelo que permita aos gerentes classificarem seus projetos

e, assim, escolherem a melhor forma de abordagem para o gerenciamento de cada um. Acerca disso, Shenhar e Dvir (2007), em seu livro *Reinventing Project Management*, estabeleceram um modelo de quatro dimensões para classificarem os projetos, chamado de Diamond Framework. Esse modelo sugere aos projetos a seguinte classificação: Inovação, Tecnologia, Complexidade e Passo, como pode ser observado no quadro 01.

Tipo de Projeto (dimensão)	Conceito
Inovação	Mede quão novo é o produto do projeto para os consumidores
Tecnologia	Mede quão nova é a tecnologia usada no projeto
Complexidade	Medida de complexidade do produto e da estrutura organizacional do projeto
Passo	Representa a urgência do projeto (Qual o prazo para realizar o trabalho?)

Quadro 01 – Tipos de Projeto e seus conceitos

Fonte: Adaptado de SHENHAR e DVIR (2007).

Para cada tipo de projeto, existem três ou quatro níveis de distinção de projetos, conforme gráfico proposto por Shenhar e Dvir (2007), como pode ser observado na figura 02.

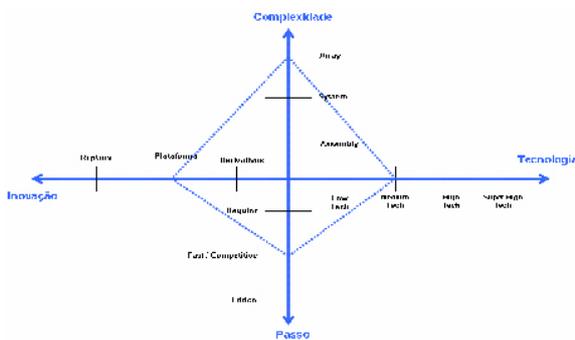


Figura 02 – Modelo Diamond Framework

Fonte: SHENHAR, DVIR (2007).

Os autores ressaltam que em cada uma das dimensões há a influência diferente nos aspectos de gerenciamento de projetos. Para o tipo de projeto caracterizado como complexo, os projetos mais complexos

necessitam de procedimentos mais formais à organização. O tipo de projeto de inovação implica em menor precisão das pesquisas de mercado. Para o tipo de projeto de passo, os projetos mais urgentes necessitam de equipes com maior autonomia e, para os projetos classificados como tecnológicos e altos níveis de incerteza tecnológica, demandam profissionais altamente qualificados.

Como pode ser observado no quadro 02, os projetos elencados, como de Inovação, representam o nível de familiaridade dos consumidores com o produto ou o nível de incerteza do objetivo do projeto, ou seja, a dificuldade para definir os requisitos e as necessidades dos clientes. Para Shenhar e Dvir (2007), os projetos complexos podem ser compostos por componentes, sistemas ou subsistemas. Três níveis foram definidos para distinguir as práticas de gerenciamento de projetos.

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

Quadro 02: Subníveis dos tipos de Projetos de Diamond Framework

Fonte: Adaptado de SHENHAR, DVIR (2007).

Observa-se no quadro 02 que a complexidade impacta na estrutura organizacional do projeto, documentação, estilo de gerenciamento (formalidade), riscos e burocracia. Já quando os projetos são classificados como tecnológicos, o nível de incerteza é subjetivo, pois depende de “know-how” existente dentro da empresa. Portanto, a medida se refere a quão nova é a tarefa a ser executada pela equipe do projeto. A incerteza tecnológica compreende quatro níveis e tem impacto nos seguintes aspectos do gerenciamento: desenvolvimento e testes, ciclos de design, estilo de gerenciamento, comunicação, gerente do projeto e equipe de reserva de contingência. O tipo de projeto Passo diferencia os projetos pela urgência (ou qual é o tempo disponível) e pelas consequências de não serem atendidos os prazos. O passo tem impacto na estrutura organizacional, na autonomia da equipe e no nível de envolvimento da alta gerência.

Competências Gerenciais

O conceito de competência não é recente, estudado há pelo menos 200 anos em outras áreas, porém, o tema só se tornou uma referência atual entre o meio organizacional decorrente da necessidade de profissionais mais qualificados e da importância de buscar no mercado profissional adequado às estratégias das empresas. São apontados como capacidade que o indivíduo deve ter para ocupar um posto de trabalho, três fatores conhecidos como C.H.A, que são: Conhecimento “Saber”; Habilidades “Saber fazer”; e Atitudes “Querer fazer/Como fazer” (RUAS, 2000). O autor observa que a expressão “competência” tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controversas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação pelo mundo empresarial, assim como no ambiente acadêmico, tem sido marcada por diferentes

conceitos e dimensões, como pode ser visto no quadro 03.

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

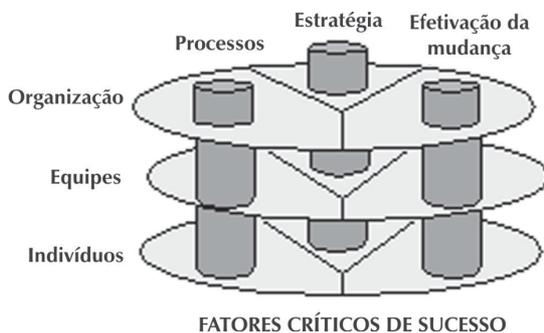
Quadro 03 – Dimensões organizacionais da competência

Fonte: adaptado de RUAS (2001).

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

Visando a integrar as abordagens em

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



Quadro 03 – Dimensões organizacionais da competência

Fonte: CARVALHO; RABECHINI Jr. (2006, p. 85).

O PMI destaca no PMBoK - Guide of Project Management Body of Knowledge - (2000), em seu capítulo dedicado ao gerenciamento dos recursos humanos, propõe processos necessários para fazer uso efetivo das pessoas envolvidas com o projeto. Assim, o desenvolvimento das competências relacionadas ao projeto se faz importante e, administrá-las torna-se essencial para seu sucesso. Segundo Verma (1995), as pessoas, formando um time (equipe), representam o centro desse sucesso no caso do gerenciamento de projetos.

Em gestão de projetos, na concepção de Maximiano (1997), competências são as

qualificações necessárias para o desempenho eficaz do papel do gerente de projeto, sendo que, os conhecimentos mais importantes para o gerente de projetos são: competência técnica, conhecimento de ferramentas de administração de projetos, entendimento do ciclo de vida e entendimento de sistemas organizacionais.

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

Heldman (2009) elenca algumas das habilidades que os gerentes de projetos devem possuir e normalmente refere-se a essas como “habilidades de relacionamento humano” (soft skills), porque lidam mais com o lado pessoal e político dos relacionamentos no campo dos negócios do que as habilidades técnicas (hard skills), que são facilmente ensinadas com um processo passo-a-passo. As seis habilidades que todo gerente de projetos deve ter para ser um líder bem sucedido são: (1) pensamento crítico; (2) gerenciamento de mudança organizacional; (3) solução de conflitos; (4) habilidades de negociação; (5) percepção e intuição; (6) habilidades de colaboração.

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

METODOLOGIA

Segundo Roesch (1996), a metodologia descreve como o projeto será realizado, tomando por base seus objetivos. Nessa fase, serão definidas etapas a serem utilizadas para a sua elaboração e serão escolhidos o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a utilizar.

No que tange à natureza, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Para Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa tem o objetivo de prover a compreensão do problema pelo pesquisador, traduzindo os dados em números para analisá-los e classificá-los. Já o método qualitativo, Gil (1991) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. No que se refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se em descritiva, que descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa configura-se como um estudo de caso que, de acordo com Triviños (2007), é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes.

No que tange ao plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas sobre o tema em questão. Posteriormente, para conhecer a área de gestão de projetos e a metodologia de Gestão de Projetos da empresa em estudo, foram utilizadas técnicas de observação in loco, análise de documentos da empresa e entrevistas com os profissionais responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa.

Sequencialmente, para identificar os tipos de projetos executados na AES Sul, levando em consideração o modelo Diamond Framework proposto por Shenhar e Dvir (2007), bem como elencar as competências gerenciais dos Gerentes de Projetos da Empresa AES Sul, para traçar um comparativo entre os tipos de projetos do modelo Diamond Framework e o grau de desenvolvimento das competências gerenciais dos líderes dos projetos da organização em estudo, desenvolveu-se um formulário estruturado que foi aplicado em forma de entrevista a 28 dos 41 gerentes de projetos da organização em estudo.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido baseado nas competências gerenciais necessárias para os gerentes de projetos levantadas no referencial teórico e na fase qualitativa de coleta dos dados junto à empresa, bem como na tipologia de projetos Diamond Framework. O formulário é composto por 10 questões fechadas de múltipla escolha - 5 relacionadas ao perfil dos gerentes pesquisados, 5 relacionadas à área de projetos - e, 13 questões fechadas em escala likert de 5 pontos de grau de desenvolvimento (5 - Totalmente desenvolvida, 4 - Desenvolvida, 3 - Em desenvolvimento, 2 - Parcialmente desenvolvida e 1 - A desenvolver), com relação às competências individuais e específicas dos 28 gerentes de projetos participantes da pesquisa.

De posse das informações relativas à pesquisa com os gerentes de projetos e os tipos de projetos desenvolvidos na empresa estudada, os mesmos foram tabulados com o auxílio do software SPSS 16.0, sendo possível após, realizar uma análise, em um primeiro momento quantitativa e, em um segundo, sob a ótica qualitativa, com vistas a alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa.

A AES SUL

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

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

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

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

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

A Gestão de Projetos da AES Sul

Em 2005, a AES Corp iniciou as discussões sobre a implementação de práticas consagradas em gestão da qualidade como forma de garantir a performance em todas as empresas do grupo, criando, dessa forma, uma área específica de gerenciamento de projetos. A implementação na AES Brasil ocorreu em 2006 com a criação de uma estrutura de suporte e treinamento de um grupo estratégico de líderes na aplicação em projetos pilotos. No período, 46 projetos foram iniciados, com o envolvimento em cerca de 320 colaboradores treinados. Isso resultou em importante aquisição de conhecimento, desenvolvimento de habilidades, assim como resultados financeiros, receitas adicionais, menores custos e melhoria em processos operacionais.

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

Na AES Sul foi criada uma área específica para coordenar todos os projetos, sendo denominada de Núcleo de Qualidade e Performance. Esse programa é um conjunto estruturado de metodologias e ferramentas da Qualidade, que

podem ser usadas para aperfeiçoar processos, assim como, para identificar soluções para diversos tipos de problemas, por meio de projetos. Além da facilidade e da praticidade de operar as ferramentas de qualidade, existe a vantagem de aplicá-lo em diferentes contextos e situações, sejam elas ligadas a operações, finanças, serviços para os clientes, entre outros.

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

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

Os principais tipos de projetos desenvolvidos pela empresa são Técnicos, Comerciais ou Administrativos. Projetos Técnicos estão relacionados à área de operações propriamente dita, ou seja, são projetos que visam à redução de custos operacionais das equipes de atendimento, redução de trabalho em algum determinado processo operacional, aumento de produtividade de equipes, aumento no resultado de indicadores técnicos, como o tempo em que os clientes ficam sem energia, o tempo de restabelecimento das equipes, entre outros. Como exemplo para um projeto técnico, está o projeto de Melhoria de Processo de Poda de árvores desenvolvido na AES Sul. Esse projeto buscou melhorar a qualidade de podas executadas pelas equipes, bem como otimizar e reduzir custos operacionais vinculados à poda.

Projetos Administrativos estão vinculados à redução de custos administrativos, redução de trabalho nessa área ou aumento de receita específica da área administrativa. Como exemplo

de um projeto administrativo, está a redução de custos com a frota da AES Sul em um grande projeto de instalação de controladores de velocidade e sistema de gestão de controle de frota. Já os projetos da área Comercial, estão relacionados à qualidade dos serviços prestados diretamente ao cliente, como atendimento em lojas, Call Center, combate a fraudes e clientes corporativos. Como exemplo de um projeto comercial executado na AES Sul está a qualidade das leituras de medidores e a entrega das faturas, que buscou otimizar o itinerário dos Leituristas e Entregadores de conta e que possibilitou uma grande redução de custo operacional.

No que se refere ao status dos cinquenta e oito projetos lançados ao longo dos últimos quatro anos, houve oito projetos cancelados no período, devido às seguintes causas: Estimativa de custo realizada incorretamente; Solução do problema que o projeto endereçaria era pontual e não sistemático; E compartilhamento de escopo de projeto, unindo um ou mais projetos em apenas um (escopo realizado incorretamente). Entretanto, muitos projetos ainda estão em andamento, por levarem mais tempo para conclusão de suas ações e medições, bem como, a normatização das lições aprendidas.

A AES Sul possui definido na sua política de gerenciamento de projetos, quais são os critérios analisados para a definição e avaliação do desempenho de cada projeto. Os critérios da AES Sul são: (1) Entregue dentro do escopo informado no termo de abertura do projeto (metas): Todo o projeto não deverá sair do escopo original e deverá entregar 100% das metas informadas no termo de abertura; (2) Entregue dentro do prazo: os projetos não podem sofrer alterações depois de definido o cronograma no termo de abertura; (3) Entregue dentro do orçamento: No termo de abertura, são definidos quais serão os custos de desenvolvimento do projeto. Os custos não deverão ultrapassar a previsão informada no termo de abertura, para não comprometer o resultado do projeto; (4) Qualidade: Os

projetos, para terem sucesso, precisam possuir uma documentação de qualidade, os resultados precisam ser concretos e percebidos por toda a organização, as ações tomadas no projeto devem ser de qualidade e serem perenes.

A metodologia de gestão de projetos da AES Sul

Diversos são os benefícios que os projetos que a AES Sul aprova e que devem ser fornecidos, tais como: (1) Melhoria da performance de todos os negócios da AES Global; (2) Aumento de receita, redução de custos; (3) Redução de retrabalhos, melhoria de processos ineficientes e aumento da qualidade e confiabilidade de nossos serviços. Entretanto, para que um projeto seja aprovado é necessário que o projeto siga algumas premissas, tais como: aderência ao planejamento e mapa estratégico da empresa, redução do custo operacional, aumento de receita, redução de retrabalho ou aumento de produtividade das equipes ou pessoas. Para tanto, a empresa procura desenvolver e aprimorar constantemente sua metodologia de gerenciamento de projetos, integrando as mais diversas áreas de atuação de um projeto em fluxos contínuos e estruturados, apresentados na figura 04.

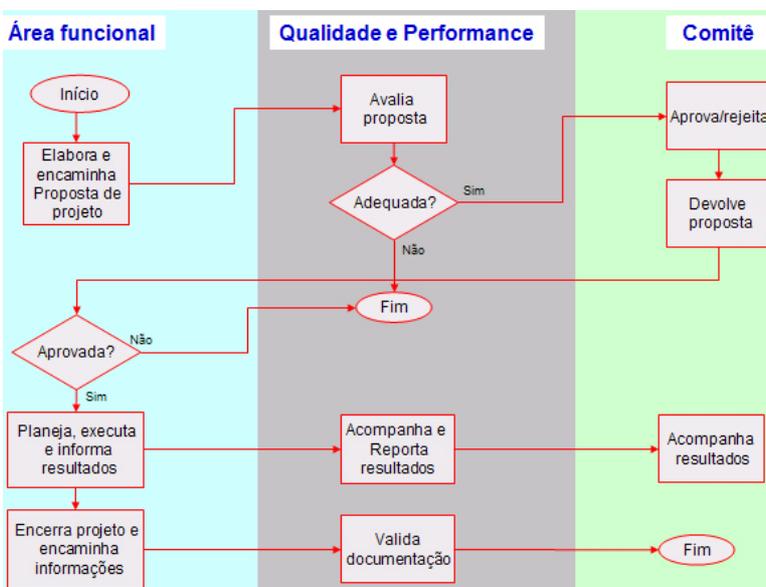


Figura 04 – Fluxo e áreas de atuação de um projeto

Fonte: AES Sul (2009)

No dia a dia das áreas funcionais, surge uma série de problemas que muitas vezes eram resolvidos sem uma análise profunda da verdadeira causa raiz do problema, além disso, o mesmo problema poderia estar acontecendo em outras áreas e cidades. Sendo assim, o início do projeto se dá pela existência de um problema numa área específica e pela incerteza da corporação, se esse problema é local ou sistemático.

Dessa forma, a área que está com problema encaminha um formulário para o Núcleo de Qualidade e Performance, contendo a descrição do problema encontrado na área funcional, proposta de time e líder de projeto, estimativa de retorno financeiro, estimativa de duração do projeto e recursos necessários. Após, é realizada uma avaliação pelo Núcleo com base nas premissas corporativas de aprovação do projeto.

Passada a fase de análise, o projeto é enviado para Diretoria da empresa para aprovação final da proposta e início de sua execução. Entretanto, caso não se obtenha a aprovação, o projeto é enviado para o remetente da proposta, para que o mesmo refaça o documento e realize as correções necessárias.

Depois de iniciado o projeto, a área de gestão de projetos acompanha mensalmente o seu andamento, dando todo o suporte

necessário para a equipe e líder de projeto, bem como o auxílio nas reuniões de performance nas quais são acompanhados todos os projetos da AES Sul.

Com o encerramento do projeto, a área de Núcleo e Performance avalia a forma como serão normatizadas as lições aprendidas, a qual se configura em um dos principais produtos do projeto, ou seja, todas as lições que foram aprendidas pela equipe de projeto, bem como pela organização, devem ser documentadas, para que no futuro sejam utilizadas em caso de

surgimento de novos problemas semelhantes ao do projeto gerenciado.

Todos os projetos desenvolvidos na AES Sul devem ser executados levando em consideração alguma ferramenta de qualidade, tais como 5S, PDCA (Plan, Do, Control e Action) ou metodologia Six Sigma. Na maioria dos projetos da AES Sul, a ferramenta mais utilizada é o PDCA, tendo em vista ser esta uma ferramenta de fácil compreensão e utilização, além de possibilitar que seja utilizada em todos os tipos de problemas, dos mais simples aos mais complexos.

A AES Sul utiliza um fluxo operacional, demonstrado pela figura 05 para a operacionalização de um projeto. Percebe-se que a metodologia PDCA fica muito clara no fluxo operacional, uma vez que, caso o projeto não possua bons resultados, a equipe de projeto deve voltar aos primeiros passos para revistar o projeto e verificar quais foram os problemas que não foram identificados.

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

- **Problema:** deve sempre ser objetivo, claro e conciso, ele é o primeiro passo para iniciar o projeto. Se a declaração do problema não é específica, existe o risco de o time entender mal a tarefa e não focar no real problema a ser resolvido. Declarações de problema normalmente descrevem o efeito de um problema e seu impacto no negócio.

- **Objetivo:** O objetivo deve dizer de forma sucinta, qual o propósito do projeto e qual é a expectativa de resultado, ele sempre deve estar relacionado ao problema ou oportunidade a ser tratado pelo projeto. Não se esqueça de determinar o nicho de atuação.

- **Indicadores e Metas:** Os indicadores medem o sucesso no alcance do objetivo e a meta estabelece qual o tamanho do gap entre a situação atual e a desejada. Para maior clareza, divida-os em um indicador de resultado que

medirá diretamente o sucesso do objetivo e alguns indicadores de tendência que lhe ajudarão a administrar o projeto. Para que a meta seja bem fundamentada e comprove a expectativa prévia, ela deve ser definida após a identificação das causas raízes ou teste piloto.

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

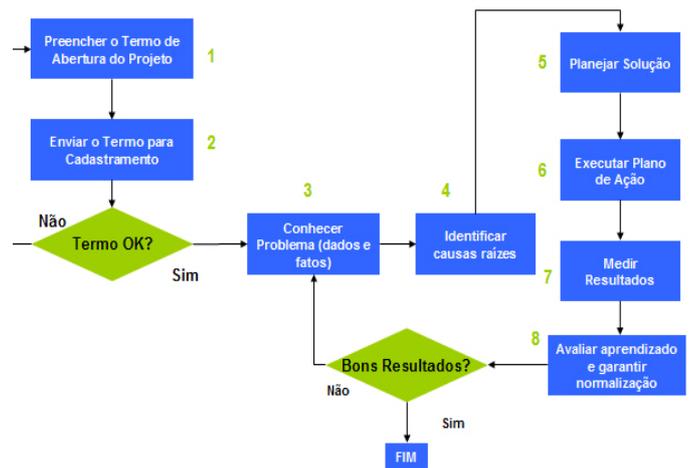


Figura 05 – Fluxo operacional padronizado de um projeto na AES Sul

Fonte: AES Sul (2009)

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

A AES Sul adota o papel do sponsor que é o patrocinador do projeto e geralmente um executivo da área de negócio é o líder do

processo, tendo o papel principal de ajudar a romper barreiras hierárquicas no desenvolvimento do projeto e comunicar os resultados do time à Organização. O sponsor deve participar das decisões nas etapas críticas do processo, tais como: Identificação do Problema (Termo de Abertura), Aprovação do Plano de Ação, Análise dos Resultados e Normalização. Caso o termo (passo 2) não seja corretamente preenchido ou a área de Núcleo de Qualidade e Diretoria não estejam satisfeitos com o documento, o mesmo é reprovado e deve ser novamente preenchido e encaminhado e, caso o termo seja aprovado, o projeto é iniciado.

No passo 3 e 4 do fluxo, a equipe deve conhecer e avaliar o problema e, para isso, é preciso reunir dados e informações que ajudem a entender de forma clara a natureza do problema, suas características e seu impacto sobre as partes interessadas. Nessas etapas, sugere-se que a equipe de projeto utilize ferramentas, tais como: Fluxograma, Plano de Ação 5W2H, Pareto, Estratificação e Histograma. É nessa fase que muitas equipes de projeto não identificam corretamente as verdadeiras causas das raízes dos problemas, identificando muitas vezes o efeito do problema e não a sua verdadeira causa.

Nos passos 5 e 6, depois de conhecidas as causas do problema, o time de projeto deve implementar as soluções para correção do mesmo. Essa solução é reportada ao Núcleo de Qualidade de Performance para validação e aplicação do time na área em que está sendo desenvolvido o projeto.

O passo 7, um dos mais importantes para a empresa, é no qual se mede o resultado e a eficácia das ações implementadas pelo time. O resultado nesse passo não é somente financeiro e pode ser relacionado à qualidade de um processo ou uma redução de um retrabalho e, então, transformado em resultado financeiro. É importante destacar que os critérios utilizados para a eficiência de um

projeto estão baseados nos produtos que o time se propôs a entregar ao final do projeto.

O projeto só é concluído (passo 8) quando a equipe de projeto normatiza o mesmo, ou seja, registram todas as lições aprendidas, tanto os pontos positivos quanto os negativos. A AES Sul busca, através desse passo, que as futuras equipes de projeto possam utilizar do conhecimento adquirido pelas equipes que participaram do desenvolvimento de projetos, visando à implementação de soluções e redução do tempo despendido na confecção de correções aos possíveis problemas que poderão vir a surgir.

Competências Gerenciais dos Líderes de Projetos da AES SUL

A AES Sul leva em consideração três macroambientes para competências em seus projetos, que são: (1) as Competências Estratégicas, na qual a empresa busca alavancar seus resultados e como quer ser reconhecida perante seus clientes, acionistas e a comunidade em geral; (2) as competências gerenciais, que estão atribuídas aos líderes da empresa e; (3) as competências essenciais que estão atribuídas aos demais colaboradores da empresa.

A empresa, no âmbito das competências estratégicas, tem como possibilitar o acesso a novos mercados, situações futuras e à competitividade para constituir um diferencial competitivo junto ao mercado e seus stakeholders. As competências estratégicas definidas são:

Excelência Operacional: Realizar atividades de acordo com os procedimentos definidos, zelando pela qualidade e segurança envolvidas. Buscar o contínuo aperfeiçoamento, qualidade e confiabilidade nos serviços prestados, além de otimizar os recursos da cadeia de valor (Gestão de perdas; Recebíveis - Arrecadação; Prestação de serviços atuais e Novos serviços).

Orientação para o Cliente: Identificar e

entender a necessidade do cliente. Busca contínua de informação do mercado e interpretações dos cenários e seus possíveis impactos. Oferecer atendimento superior, rapidez e confiança, cortesia e aconselhamento acerca dos serviços prestados (Suprimento de energia, Planejamento de mercado, Venda de energia, Relacionamento com os clientes).

Comprometimento para o resultado:

Desenvolver um ambiente interno de satisfação entre os colaboradores, garantir um grau de envolvimento, dedicação e empenho em relação à qualidade dos serviços prestados.

Já as competências gerenciais possibilitam visualizar, articular e mobilizar equipes ou projetos em torno das estratégias e valores da empresa, implementando mudanças, gerenciando e influenciando os resultados dentro da organização. As competências gerenciais definidas são:

Desenvolvimento de Pessoas: Estimular e direcionar pessoas para o alcance de desempenhos superiores, promovendo um ambiente criativo. Identificar talentos e potencialidades, proporcionando orientação e criando oportunidade de desenvolvimento, canalizando as pessoas para o trabalho criativo e desafiador e mantendo o elevado nível de motivação. Caracteriza-se como exemplo e diferencial para o grupo.

Comprometimento de Equipe: Valorizar ideias, iniciativas, crenças e valores das pessoas, administrando os relacionamentos que estabelece e promove dentro do grupo de forma produtiva e voltada aos interesses organizacionais. Além de encorajar e estimular o processo decisório.

Visão Sistêmica: Perceber os impactos de suas ações e decisões no contexto global e corporativo, acompanhando e compreendendo as mudanças e o dinamismo do mercado, empresa, bem como da adequação de seus serviços diante de um

cenário sócio-político-econômico.

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

Competência Técnica: Possui conhecimentos e habilidades técnicas para o exercício da função; aplica as habilidades e conhecimentos técnicos no seu trabalho; está sempre disposto a aprender, adquirir novos conhecimentos e se manter atualizado; é visto como fonte confiável de informação em seu campo de atuação.

Direcionamento para Resultados: Cumpre com precisão suas tarefas, metas e objetivos; obedece a prazos e tem senso de urgência; equilibra um bom ritmo de trabalho com resultados de alta qualidade sem prejudicar a segurança; é persistente; sabe priorizar as tarefas; tem ritmo na obtenção de resultados; tem alternativas para superar obstáculo; busca recursos onde quer que eles estejam; é visto como pessoa que “resolve”; em geral, é indicado para missões consideradas difíceis; seus resultados estão dentro dos padrões de qualidade requeridos.

Trabalho em Equipe: Trabalha de forma produtiva em grupos e em forças-tarefa; consegue trabalhar em conjunto e atingir um objetivo/resultado; tem atitude de respeito com membros da equipe e com pontos de vista divergentes; entende diferentes visões e é sensível às diferenças dentro do grupo; consegue aproveitar as habilidades dos demais membros do grupo em prol de um resultado comum; as pessoas gostam de trabalhar como colegas de equipe.

Iniciativa: É pró-ativo e fortemente orientado para ação; age sem a necessidade de ser solicitado; tem capacidade de implementar espontaneamente uma ação, ideia ou solução para a melhoria do resultado; tem capacidade de antever possíveis dificuldades e agir para não impactar no resultado.

Relacionamento Interpessoal: Mantém contatos adequados com colegas, líderes, clientes e fornecedores; utiliza o relacionamento como facilitador de resultados; consegue um relacionamento de qualidade com diferentes tipos de pessoas; sabe agir de forma a evitar ou administrar conflitos; é querido pelos colegas e equipe.

Segurança: É constantemente preocupado com as condições de segurança; cumpre sempre os procedimentos de segurança no dia a dia do trabalho; identifica e corrige condições inseguras de trabalho; ajuda os colegas no cumprimento das regras de segurança; relata à supervisão com rapidez, os problemas em que precisa de ajuda para serem resolvidos; em sua vida pessoal está atento aos aspectos de segurança; demonstra em suas ações comprometimento com a própria segurança e das demais pessoas.

Comprometimento com a Empresa: Demonstra em suas ações viver os valores da AES; age de forma alinhada com os objetivos/metast e necessidades da organização; mantém um comportamento ético; demonstra orgulho e motivação de trabalhar na empresa; muitas vezes, coloca os interesses da empresa à frente de seus próprios; honra compromissos com pessoas, clientes e fornecedores.

[Comparação do Modelo de Shenhar e Dvir \(2007\) e os projetos e Competências dos Líderes de Projetos da AES Sul](#)

Partindo-se do objetivo de analisar como o alinhamento entre os tipos de projetos às competências gerenciais, possuídas pelos Gerentes de Projeto da AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia SA, podem agregar mais valor à organização, de acordo com o modelo de Shenhar e Dvir (2007), procurou-se, através da aplicação de um formulário estruturado a 28 gerentes de projetos da organização em estudo, obter as informações necessárias para comparar com o modelo e buscar conclusões

para o trabalho.

Cabe ressaltar que muitos líderes de projetos são muitas vezes líderes de um ou de mais projetos, motivo pelo qual o fechamento dos dados em algumas tabelas podem não ser iguais uma das outras. Neste sentido, no que tange ao perfil dos líderes de projetos da AES Sul levantou-se que, 87% dos líderes de projetos da AES Sul são do sexo masculino. Esse elevado percentual pode ser explicado pelo cunho do serviço da AES Sul ser extremamente técnico e de campo. Já a idade dos líderes de projetos da empresa é bastante homogênea, destacando a faixa etária de 31 a 40 anos e acima de 50 anos, com 30% dos líderes da AES Sul.

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

Posteriormente, buscou-se apresentar os dados referentes ao gerenciamento de projetos da AES Sul e, primeiramente, questionou-se se os pesquisados já haviam liderado algum projeto antes e, se sim, quantos projetos haviam liderado. Levantou-se que 61% dos líderes de projetos já haviam tido algum contato com o gerenciamento de projeto e 39% não. Destes 61% de líderes que já gerenciaram projetos, 39% já gerenciaram 4 projetos, 23% 3 projetos, 15% 2 projetos e apenas 3% lideraram 1 projeto.

No que se refere ao nível de conhecimento dos gerentes em gerenciamento de projetos, na AES Sul, a

maioria dos líderes de projetos passa por algum tipo de treinamento específico antes de liderar um projeto, sendo que, 71% dos líderes passaram por treinamento interno realizado pela própria AES Sul e 18% realizaram treinamento externo e 7% possui treinamento pelo PMI®. É importante destacar que alguns líderes possuem mais de um tipo de treinamento, seja ele interno ou externo.

Na tabela 01, são mostrados os tipos de projetos liderados, na visão dos líderes de projetos pesquisados, de acordo com o modelo *Diamond Framework* de Senhar e Dvir (2007).

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

Tabela 01 – Tipos de Projetos liderados atualmente na AES Sul

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na AES Sul, conforme a tabela 02, 34% dos projetos liderados estão relacionados ao tipo de projetos racionados a Tempo (D), 28% a projetos de Complexidade (C), 24% a projetos de Tecnologia (B) e somente 14% estão relacionados com projetos de Inovação (A).

O resultado de 34% de projetos que atualmente são desenvolvidos e estão relacionados com o Tempo (D), se deve às rápidas mudanças da legislação dos governos do estado e federal, bem como da Agência

Nacional de Energia Elétrica, tendo em vista que são novas leis que necessitam rapidamente ser inseridas na organização e que demandam rapidez na implementação. Além disso, alguns projetos para redução de custo da organização estão baseados em tempo.

A tabela 02 demonstra os tipos de projetos que os líderes preferem gerenciar, com o objetivo de comparar suas preferências com o que os mesmos estão gerenciando até o momento, tendo em vista que, conforme o modelo de estudo de Senhar e Dvir (2007), é muito importante que os líderes de projetos gerenciem os mesmos de acordo com a sua preferência, pois assim, poderão ter melhores resultados.

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

Tabela 02 – Tipos de Projetos de preferência dos líderes de projetos da AES Sul

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que, mais da metade dos líderes de projetos (55%) preferem projetos relacionados com a Inovação (A) das formas de trabalho, da reorganização de um processo ou da mudança de procedimento. Observa-se que 31% dos

pesquisados preferem liderar projetos que estão relacionados com Tecnologia (B) e outros 7% projetos de Complexidade (C) e que envolvam Tempo (D). No quadro 05, pode-se observar a comparação entre os projetos liderados e a preferência dos líderes de projetos.

Tipos de projetos	Liderados	Preferem liderar
(A) INOVAÇÃO	14%	55%
(B) TECNOLOGIA	24%	31%
(C) COMPLEXIDADE	28%	7%
(D) TEMPO	34%	7%

Quadro 05: Comparação entre tipos de projetos liderados e o tipo de projetos que preferem liderar

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar a diferença entre a percepção dos líderes sobre o projeto que o mesmo lidera com a preferência que cada um tem em liderar outros tipos de projeto. Projetos de Inovação (A) são preferidos por 55% dos líderes, enquanto que 14% apenas lideram esse tipo de projeto, seguidos pelos projetos de Tecnologia (B) que possuem 31% de preferência, seguidos com 7% para projetos de Complexidade (C) e Tempo (D). Dessa forma, o que pode ser verificado no Quadro 05 é uma inversão entre a preferência e a liderança efetiva dos projetos da AES Sul.

Levantou-se junto à empresa que, atualmente, a AES Sul conta com uma taxa de sucesso de apenas 37%, o que é muito baixo para uma empresa que já possui uma área de projetos estruturada. De acordo com o gerente do Núcleo, os principais motivos pela baixa taxa de sucesso são: falta de planejamento; falta de recursos humanos e financeiros; falta de visibilidade que, em alguns momentos impedem o apoio da Alta Administração; escopo de projeto mal definido; ausência de ferramenta de apoio; falta de determinação de prioridade e; altura do imediatismo. Esta baixa

taxa de sucesso acarreta em uma séria de consequências para a empresa, tais como: contínuo descumprimento de prazos, orçamentos e metas contratadas; alocação inadequada de Recursos Humanos; risco de desalinhamento estratégico; falta de um formato estruturado de tomada de decisão quanto à priorização; não-garantia de um olhar comercial, financeiro e operacional.

Neste sentido, parte-se do princípio de que, melhores resultados são oriundos de equipes que se identificam com o tipo de projeto, de acordo com o modelo estudado de Senhar e Dvir (2007) e a disparidade observada no quadro 05, entre a preferência e o que efetivamente os líderes de projetos estão liderando, pode se evidenciar como uma das causas dessa baixa taxa de sucesso.

Para tanto, torna-se necessário a utilização de técnicas de mapeamento das competências gerenciais, bem como a avaliação dessas competências antes, durante e após a conclusão dos projetos para que, juntamente com as lições aprendidas, possam sistematizar os gerentes potenciais que se alinham às necessidades de determinados projetos. Outro fator relaciona-se à motivação dos gerentes pesquisados, à medida que o alinhamento de suas competências a tipos de projetos específicos, neste caso, os de sua preferência, pode gerar maior comprometimento com os objetivos do projeto, agregando maior valor à organização e podendo, dessa forma, contribuir com o aumento da taxa de sucesso da empresa na gestão de seus projetos. No entanto, é necessário também levar em consideração a necessidade da organização e a disponibilidade das pessoas para liderar os projetos indicados pela empresa, uma vez que, nem sempre é possível realizar essa adequação perfeitamente, além de haver dificuldade de alinhar todas as competências básicas dos líderes e o tipo de projeto a ser desenvolvido.

Nas tabelas 03 e 04, as questões se referem a

uma autoavaliação das competências individuais (básicas) e específicas (diferenciais) dos gerentes de projetos, no intuito de identificar os possíveis pontos fracos e buscar, dessa forma, subsídios que auxiliem na qualificação e aprimoramento das competências de cada líder de projeto. Para tanto, foi aplicado um formulário em forma de entrevista com 13 afirmativas, em escala likert de cinco pontos de grau de desenvolvimento (5 - Totalmente desenvolvida, 4 – Desenvolvida, 3 – Em desenvolvimento, 2 – Parcialmente desenvolvida e 1 - A desenvolver). Na tabela 03, observa-se a média obtida com relação ao grau de desenvolvimento das competências essenciais, com ênfase nas atitudes básicas de um gerente de projetos, na visão dos gerentes de projetos pesquisados.

Competências Básicas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Liderança	28	1	5	3,57	1,16
Liderança Situacional	28	1	5	3,43	0,95
Iniciativa	28	1	5	2,82	1,05
Criatividade	28	1	5	3,50	0,88
Visão sistêmica	28	2	5	3,96	0,69

Tabela 03: Competências Essenciais (básicas) dos líderes de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As competências essenciais que obtiveram maior destaque se relacionam à visão sistêmica, liderança e criatividade, variando entre em desenvolvimento e desenvolvida. A Visão Sistêmica relaciona-se à capacidade de antes de realizar qualquer trabalho, buscar analisar todas as áreas, para ver o impacto que este poderá ter na organização. Já a liderança refere-se a se os pesquisados gostam de liderar equipes e colaboradores na busca de resultados. Destaca-se que as seguintes habilidades são cruciais à eficácia da liderança de uma equipe de projeto: compartilhamento de informações, confiança nos outros, delegação de autoridade e percepção do momento de intervir. Nesse sentido, na visão de Robbins (2006), líderes de projetos de equipe eficazes desenvolvem as seguintes habilidades: instruir, resolver conflitos, ouvir, dar feedback e utilizar persuasão oral, significa, acima de tudo, motivar e orientar os empregados, e comunicar-se

e solucionar conflitos. A competência de criatividade se relaciona à capacidade de percepção de um problema e consequente busca de soluções criativas e não padronizadas. Robbins (2006) destaca que quem toma decisões racionais, usa a criatividade para combinar ideias de maneiras novas e fazer associações incomuns entre ideias.

Já a competência relacionada à liderança situacional e iniciativa variaram entre em desenvolvimento e parcialmente desenvolvida. No que tange à liderança situacional, a mesma relaciona-se à capacidade de procurar sempre adequar meu estilo de liderar pessoas e tarefas inerentes aos projetos, à análise prévia de cada situação. Considerando que os fatores situacionais são importantes à liderança, as organizações devem utilizar esse conhecimento para compatibilizar os líderes com as situações. Quanto à iniciativa, esta se relaciona ao desenvolvimento de trabalhos inéditos, desafiantes e inovadores, que não façam parte do cotidiano da empresa, o que contribui para a criatividade e inovação, bem como para a capacidade de pró-atividade, dentre outros.

Na tabela 04, observa-se a média obtida com relação ao grau de desenvolvimento das competências específicas, com ênfase nos conhecimentos e habilidades na área de gestão de projetos, na visão dos gerentes de projetos pesquisados.

Competências Essenciais	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
Habilidades Técnicas	28	1	4	3,11	0,83
Orientação para o mercado	28	2	5	3,96	0,95
Pensamento Crítico e Analítico.	28	1	4	3	0,94
Gerenciamento de Mudanças	28	1	5	3,21	1,06
Visão sistêmica	28	1	3	2,87	1,52
Gestão de Conflitos	28	2	5	3,54	0,83
Negociação	28	1	5	3,57	0,95
Percepção e intuição	28	1	5	3,82	0,86
Habilidade de colaboração	28	1	5	3,57	0,87

Tabela 04: Competências específicas em gestão de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidencia-se que as competências que mereceram destaque dentre as específicas em gestão de projetos, foram: orientação para o mercado, percepção e intuição, negociação, colaboração e gestão de conflitos, as quais variaram

entre em desenvolvimento e desenvolvidas. A competência orientação para o mercado refere-se à capacidade de sempre gerenciar os projetos, tendo como foco, os objetivos estratégicos de negócio da organização, e sua visão estratégica de mercado. A competência de percepção e intuição relaciona-se à busca em utilizar da percepção de fatos e informações necessárias, durante o planejamento e gerenciamento dos projetos liderados. Sendo assim, se os gerentes atuam como tomadores de decisão e não dispõem de informações suficientes para selecionar alternativas claras ou calcular seu risco, precisam tomar decisões sob condições de incerteza. Para fazer isso, devem recorrer à intuição e à criatividade.

A competência Negociação tem como atributo sempre buscar identificar e adequar os interesses dos principais envolvidos, levando em consideração seus objetivos individuais e objetivo do projeto. A colaboração busca sempre o desenvolvimento de um clima de comprometimento e colaboração entre todos os envolvidos (stakeholders) nos projetos liderados. Já a competência de gestão de conflitos está relacionada à percepção de um conflito na equipe de projetos e rápida reunião de fatos para compreender e ajudar na solução do mesmo, auxiliando a própria equipe na busca de soluções para o problema.

Já as competências de visão sistêmica, pensamento crítico e analítico, habilidades técnicas, gerenciamento de mudança variaram entre em desenvolvimento e parcialmente desenvolvidas. A competência visão sistêmica busca analisar todas as áreas, para ver o impacto que este poderá ter na organização. O pensamento crítico e analítico visa a analisar todas as possibilidades de insucesso, bem como alternativas de mitigação em gerenciamento de projetos. As habilidades técnicas se referem à capacidade de atualizar-se e capacitar-se com relação aos conhecimentos específicos na área de projetos, bem como das ferramentas de gestão necessárias a gerenciamento dos projetos. Enfim, o gerenciamento de mudanças tem o objetivo de gerenciar as mudanças necessárias nos projetos, sempre através de uma comunicação clara à

organização, equipe ou colaborador, sejam elas pequenas ou grandes. Os gerentes são catalisadores para a mudança e administram o processo de mudança, sendo assim, gerentes precisam se adaptar à mudança e iniciá-la no interior de suas organizações.

Para finalizar, no quadro 06, pode-se observar um comparativo entre o grau de desenvolvimento das competências básicas e essenciais dos líderes de projetos e os tipos de projetos gerenciados pelos mesmos.

Competências	Tipos de projetos	Grau de Desenvolvimento
Básicas		
Liderança	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Liderança Situacional	Complexidade e Tempo	Em Desenvolvimento
Iniciativa	Inovação, Tecnologia e Complexidade	Parcialmente Desenvolvida
Criatividade	Inovação, Tecnologia e Complexidade	Em Desenvolvimento
Visão sistêmica	Todos os tipos do modelo	Desenvolvida
Competências Essenciais		
Habilidades Técnicas	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Orientação para o mercado	Todos os tipos do modelo	Desenvolvida
Pensamento Crítico e Analítico	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Gerenciamento de Mudanças	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Visão sistêmica	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Gestão de Conflitos	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Negociação	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento
Percepção e intuição	Todos os tipos do modelo	Desenvolvida
Habilidade de colaboração	Todos os tipos do modelo	Em Desenvolvimento

Quadro 06: Grau de desenvolvimento das competências x tipos de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, no quadro 06, que apenas a competência relacionada à visão sistêmica encontra-se plenamente desenvolvida e que a mesma está atrelada a todos os tipos de projetos. No entanto, projetos de Inovação, Tecnologia e Complexidade, onde competências, tais como de Criatividade, tornam-se imprescindíveis, necessitam de atenção da empresa, para que seus líderes sejam mais bem desenvolvidos, e que os projetos por eles liderados possam obter sucesso e alavancar melhores resultados.

A AES Sul necessita estar atenta para a competência de Iniciativa, nos projetos de Inovação, Tecnologia e Complexidade, uma vez que a mesma encontra-se como parcialmente desenvolvida e, dessa forma, necessita do desenvolvimento de ações com o objetivo de corrigir tais gaps.

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

Parte-se do princípio de que se torna importante que a organização faça a adequação dos tipos de projetos desenvolvidos às competências de cada líder de projeto e, para tanto, é necessário o aperfeiçoamento das competências parcialmente desenvolvidas ou em desenvolvimento, evidenciadas nesse estudo, tendo em vista que o desenvolvimento dessas competências poderá maximizar a taxa de sucessos nos projetos e, dessa forma, trazer melhores resultados para a organização como um todo.

Nesse sentido, torna-se necessária a gestão sistêmica das competências, tanto em nível gerencial como em nível individual, no que se refere aos membros das equipes de projetos. Para tanto, sugere-se à organização que, com base nas competências organizacionais e nos objetivos de cada tipo de projeto, defina as principais competências dos líderes de projetos necessárias e, a partir disto, mapeie tais competências com vistas a alinhar os perfis definidos a cada tipo de projeto. Sendo assim, a organização tem a possibilidade de sistematizar um banco de talentos internos, bem como, implementar planos de desenvolvimento individual, para o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

CONCLUSÃO

Conforme apresentado nesse artigo, os últimos anos foram caracterizados pelas rápidas

transformações e um avanço tecnológico exponencial, permitindo, assim, que as empresas busquem novas formas de ingressar nos mercados, diferenciem-se no mercado e alavancar os seus resultados. Para que isso aconteça de forma organizada e planejada, o gerenciamento de projetos tem sido premissa nas organizações, uma vez que projetos devem seguir uma sequência lógica, gerenciamento de custos, tempo e qualidade, ainda que os resultados sejam incertos, devido a uma série de fatores que muitas vezes não estão sob gestão das empresas. O gerenciamento de projetos tem como objetivo minimizar ou até mesmo reduzir os riscos e aumentar a taxa de sucesso dos projetos da empresa.

Percebeu-se, na análise realizada nos tipos de projetos da AES Sul, uma grande diferença entre a preferência dos líderes de projetos da Empresa pelos tipos de projetos do modelo de Senhar e Dvir (2007) com os tipos de projetos que atualmente os líderes estão liderando, demonstrando, assim, certo descompasso, uma vez que a taxa de sucesso de projetos que tenham líderes identificados pelos mesmos, é mais alta daqueles em que os líderes não se identificam tanto, embora não se possa deixar de levar em consideração a necessidade corporativa e a disponibilidade dos líderes de projeto.

Além disso, a análise das competências essenciais (básicas) dos líderes de projetos mostrou-se que muitas competências ainda precisam ser aprimoradas, estando muitas delas em desenvolvimento ou parcialmente desenvolvidas. Sugere-se à empresa que busque aprimorar os treinamentos, para reduzir os gaps dessas competências, analisando em conjunto, a distribuição dos projetos, levando em consideração essas competências, além de implantar um processo sistemático de escolha dos líderes dos projetos, de acordo com um modelo pré-definido pela empresa com os tipos de projetos por ela indicados.

Em relação às competências específicas, que tiveram ênfase nos conhecimentos e habilidades do gerenciamento de projetos, a empresa possui

grande parte das competências com o status desenvolvido, ou sendo, desenvolvida na empresa. Para isso, também se sugere que a AES Sul identifique os seus gaps com pesquisas junto aos líderes ou futuros líderes de projetos, para possibilitar uma melhor adequação e melhor aumento na taxa de sucesso da empresa.

Com esse estudo, busca-se promover, despertar e incentivar as organizações, para que façam uma análise criteriosa antes do lançamento dos projetos e da escolha dos líderes, verificando suas competências gerenciais, analisando o tipo de projeto e se o mesmo adere à escolha da empresa.

REFERÊNCIAS

- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **A cultura do projeto**: gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso, 2002.
- DUNCAN, W. R. **A guide to the project management body of knowledge**: PMBOK guide. Philadelphia: Project Management Institute (PMI), 1996.
- FRAME, J. D. **The new project management** – tools for an age of rapid change, Corporate Reengineering, and Other Business Realities. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- HANASHIRO, et al. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada nos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HEDMAN, K. Soft Skill em Gerenciamento de Projetos. **Revista mundo project management**, São Paulo, n. 4, abr. 2009.
- QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON M.; McGRATH, M. **Competências gerenciais, princípios e aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução Lene Belon Melo. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KELLING, R. **Gestão de Projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational project management maturity model (OPM3)**. Knowledge Foundation. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2003.
- PMI - Project Management Institute. **PMBOK**: Project Management Body of Knowledge. Tradução oficial, 2000.
- MARTINS, L.; **Gestão profissional de projetos**. 2003 Disponível em http://www.ietec.com.br/ietec/tech.2xt/-template_interna. Acessado em 19/07/2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- RABECHINI, R. Jr. O gerente de projeto na empresa. São Paulo: Atlas, 2005.
- RABECHINI, R. Jr.; A CARVALHO, M. M. Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2006.
- RABECHINI Jr., R.; A CARVALHO, M. M.; LAUDIRINDO, F. L. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, São Paulo, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006.
- RUAS, R. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos poucos explorados. **Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, v. 6, 15. ed., n. 3, out. 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/>. Acesso em: 10 jun. 2009.
- ROESCH, M. A. S. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de cursos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOLER, A. **Maturidade organizacional e o modelo de avaliação PMI-OPM3**. Disponível em: <<http://www.j2da.com.br/Download/Maturidade.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2009.
- SENHAR, A; DVIR, D. **Reinventing Project Management**: the diamond to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- SISK, T.; **History of project management**. 1998. Disponível em <http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>. Acesso em: 19 abr. 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERMA, V. K. Managing the Project Team. **PMI Project Management Institute**, 1995.
- VERZUH, E. **MBA compacto, gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.