

## **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA OS GERENTES DE PROJETOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E PESQUISA**

*ESSENTIAL SKILLS FOR PROJECT MANAGERS IN PUBLIC BODIES: A CASE  
STUDY IN A STATE AUTHORITY OF EDUCATION AND RESEARCH*

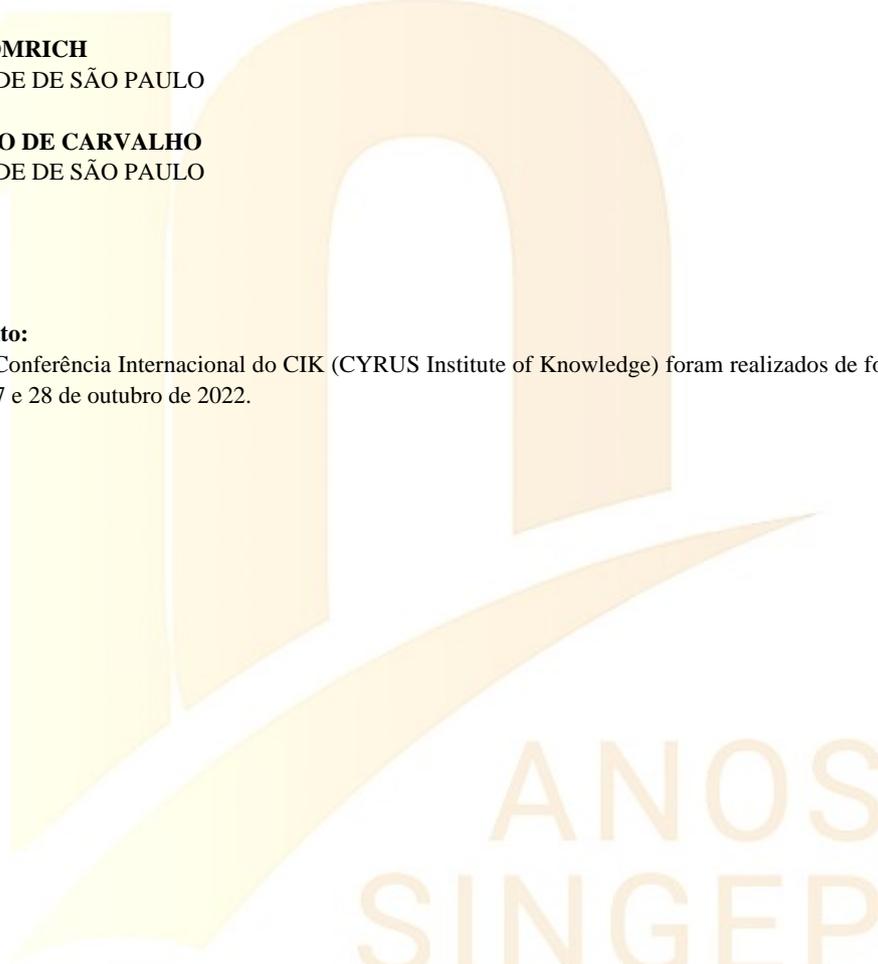
**RODRIGO OLIVETTI**  
FUNDAÇÃO VANZOLINI

**ALINE SACCHI HOMRICH**  
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**MARLY MONTEIRO DE CARVALHO**  
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS  
SINGEP

## **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA OS GERENTES DE PROJETOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E PESQUISA**

### **Objetivo do estudo**

Identificar quais são as competências essenciais para os gerentes de projetos em órgãos públicos respondendo à questão de pesquisa: “Há um conjunto de competências específicas que são mais relevantes para os gerentes de projetos em órgãos públicos?”.

### **Relevância/originalidade**

A discussão sobre as competências dos gerentes de projetos em órgãos públicos ainda é bastante carente de estudos.

### **Metodologia/abordagem**

Estudo de caso através da seleção de 5 projetos e seus líderes em uma única autarquia estadual de educação superior e pesquisa científica dividido em 2 etapas: obtenção de dados com entrevistas semi-estruturadas; análise dos resultados comparando-os a literatura.

### **Principais resultados**

Há 5 competências de gerentes de projetos, em ordem decrescente de importância, que são mais preponderantes ou essenciais na condução de projetos em órgãos públicos: organização; planejamento; competência técnica; suporte gerencial; resolução de conflitos.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Academicamente, contribui para ampliação da discussão acerca das competências necessárias aos servidores públicos responsáveis projetos em suas repartições.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Contribui com entidades públicas sugerindo competências que podem ser alvo de ações de treinamento e desenvolvimento interno com a finalidade de melhorar o desempenho dos servidores responsáveis por projetos aumentando as chances de sucesso de seus projetos.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos, Competências do gerente de projetos, Habilidades do gerente de projetos, Administração Pública, Órgão Público

## *ESSENTIAL SKILLS FOR PROJECT MANAGERS IN PUBLIC BODIES: A CASE STUDY IN A STATE AUTHORITY OF EDUCATION AND RESEARCH*

### **Study purpose**

Identify what are the essential competencies for project managers in public agencies by answering the research question: “Is there a set of specific competencies that are most relevant for project managers in public agencies?”.

### **Relevance / originality**

The discussion about the competencies of project managers in public agencies is still quite lacking in studies.

### **Methodology / approach**

Case study through the selection of 5 projects and their leaders in a single state autarchy of higher education and scientific research divided into 2 stages: obtaining data with semi-structured interviews; analysis of the results comparing them to the literature.

### **Main results**

There are 5 competencies of project managers, in descending order of importance, that are most prevalent or essential in the conduct of projects in public agencies: organization; planning; technical competence; managerial support; conflict resolution.

### **Theoretical / methodological contributions**

Academically, it contributes to broadening the discussion about the skills needed by public servants responsible for projects in their departments.

### **Social / management contributions**

Contributes to public entities by suggesting skills that can be the target of training and internal development actions in order to improve the performance of civil servants responsible for projects, increasing the chances of success of their projects.

**Keywords:** project management, Project manager competencies, Project manager skills, Public administration, Public agency

## 1 Introdução

Apesar das competências dos gerentes de projetos serem um assunto bastante explorado na literatura voltada para gestão de projetos, a sua discussão no âmbito do serviço público ainda não é tão recorrente (PISA; OLIVEIRA, 2013, p.4).

Tal abordagem é rara, sobretudo naqueles órgãos públicos cujos serviços prestados à população não envolvem serviços de construção civil, serviços de engenharia em geral ou serviços de tecnologia da informação na construção de softwares, dentre outras atividades congêneres. As atividades mencionadas têm por sua própria natureza uma relação mais direta com a execução de projetos e, portanto, já exigem previamente de seus gerentes, pelo menos, algum grau de conhecimento, familiaridade ou mesmo experiência em ferramentas e técnicas de planejamento, programação e controle de projetos. Isso, por sua vez, já se constitui em alguma competência em gestão de projetos.

E, sendo assim, a discussão acerca das competências de gerentes de projetos, das suas implicações e especificidades naqueles outros órgãos públicos, isto é, naqueles cujos *core business* se constituem em atividades cujas próprias naturezas não pressupõem a execução e controle de projetos como entrega à população de forma mais direta, precisa ser mais bem explorada e desenvolvida. São exemplos dessas atividades: agendamento de consultas e exames médicos feitos em hospitais e postos de saúde públicos; aulas regulamentares de disciplinas do currículo oficial na rede pública de ensino; locação de galpões, áreas e espaços públicos para que terceiros possam realizar eventos ou atividades afins; apresentações e concertos de bandas e orquestras municipais, estaduais, federais ou militares.

Até mesmo porque, pela lógica, os servidores públicos responsáveis pela execução e controle de projetos nesses órgãos públicos aplicam, a princípio, muito mais as suas próprias intuições e instintos como ferramentas de planejamento, controle e execução de projetos em suas áreas de atuação, do que conhecimentos, técnicas e habilidades próprios e específicos de gestão de projetos.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho foi identificar quais são as competências essenciais para os gerentes de projetos em órgãos públicos. Para tanto, buscou responder à seguinte questão de pesquisa: “Há um conjunto de competências específicas que são mais relevantes para os gerentes de projetos em órgãos públicos?”.

Com esse intuito, foi realizado um estudo de caso, em um órgão público do setor de educação superior e pesquisa científica, em que foram entrevistados 5 colaboradores.

## 2 Revisão da literatura

Uma solução bastante utilizada em empresas privadas para a execução de projetos de forma concomitante com seus processos e demais atividades é a estrutura matricial.

No setor público, não é diferente, onde comissões e grupos de trabalho específicos são criados o tempo todo para cuidar de assuntos, atividades e, também, de projetos que vão surgindo paralelamente ao fluxo diário de trabalho (BERGUE, 2010, p.83).

Um grande benefício decorrente da criação nos órgãos públicos de comissões e grupos de trabalho voltados para execução de projetos é o incremento da satisfação pessoal do agente público no trabalho, não apenas pelo destaque e reconhecimento recebidos na designação para compor a comissão do projeto, mas, especialmente, pela possibilidade do indivíduo de empregar na prática suas habilidades e conhecimentos potenciais que, eventualmente, ainda não tenham sido plenamente explorados no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010, p.84).

## 2.1 Competências dos gerentes de projetos

Surgindo na década de 70, a chamada Escola das Competências tem exercido uma considerável influência na gestão de projetos desde então. Com isso, a correlação entre as competências dos gerentes de projetos e o sucesso dos projetos tem sido investigada através de diversos estudos tendo como questões de fundo perguntas como quais seriam as competências mais relevantes para o sucesso do projeto e quais seriam as competências comuns entre os gerentes de alta performance (ALVARENGA, 2019, p.84).

Muitas das organizações cujas operações são projetizadas têm recorrido às técnicas e conhecimentos em gerenciamento de projetos visando obter a maior probabilidade possível de sucesso em seus projetos e esse é um dos objetivos principais desse assunto, isto é, objetiva-se adotar processos, procedimentos, padrões e boas práticas possibilitando o sucesso dos projetos (ALVARENGA, 2019, p.85).

“Produtos e serviços podem ser imitados. Ideias podem ser copiadas. Mas o que não pode ser replicado é a fonte de tudo isso – as pessoas. Elas são um talento organizacional que pode prover uma consistente vantagem competitiva” (ORR; SNETLJES; DAI, 2010, p.1).

Mais frequentemente, os projetos falham devido à incapacidade do gerente de projetos de se comunicar com eficácia, trabalhar dentro da cultura da organização, motivar a equipe do projeto, gerenciar as expectativas das partes interessadas, compreender os objetivos de negócios, resolver problemas de forma eficaz e tomar decisões claras e informadas para a equipe (BELZER, 2001, p.2).

“Grande parte da literatura destaca a relevância do gerente de projetos para o sucesso do projeto não pela perspectiva do seu papel no fracasso dos projetos, mas afirmando sua relevância para o sucesso deles” (ALVARENGA, 2019, p.86).

Projetos são importantes para a indústria enquanto as competências do gerente de projetos são importantes para o sucesso dos projetos (CHIPULU et al, 2013, p.50).

As conceituações de competência têm consistentemente se referido a alguns elementos-chave como habilidades, capacidades, conhecimento, aprendizagem, coordenação, organização e relacionamentos (SANCHEZ, 2004, p.519).

Os resultados do estudo realizado por Dias et al (2016, p.14) sinalizaram que o gerente de projetos no setor público é caracterizado pelas competências em “conhecimento em gerenciamento de projetos”, “habilidades em comunicação” e “atitudes de confiança, motivação e inteligência emocional” sendo que todas essas competências contribuem positivamente para melhorar a probabilidade de sucesso dos projetos. Porém, este mesmo estudo constatou uma correlação negativa entre o tempo de atuação do servidor público no mesmo órgão público e o sucesso do projeto sugerindo que, com o passar dos anos, o comprometimento individual vai diminuindo.

Já para Malmegrin (2010a, p.105), as competências críticas do gestor público são as que se relacionam com o domínio de metodologias de solução de problemas, isto é, métodos, técnicas e ferramentas desde as mais simples como “5W2H” até modelos matemáticos sofisticados.

Kerzner (1992, p.182), propôs um conjunto de 10 habilidades individuais do gerente de projetos, que foi utilizado neste trabalho, especialmente durante as entrevistas, com o intuito de se obter um panorama das competências dos respondentes:

Habilidade	Características
------------	-----------------

Construção de Equipes	de	Capacidade em formar e gerenciar equipes de trabalho
Liderança		Capacidade em influenciar a equipe e os <i>stakeholders</i> do projeto
Resolução de Conflito	de	Capacidade em identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica		Capacidade em coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento		Capacidade em elaborar planos e executá-los
Organização		Capacidade em estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedorismo		Capacidade em gerar e gerenciar negócios para o projeto
Administração		Capacidade em desenvolver técnicas de controle, orçamento etc
Suporte Gerencial		Capacidade em gerenciar as interfaces com os <i>stakeholders</i> - principalmente com a alta administração
Alocação de Recursos	de	Capacidade em estabelecer recursos necessários às várias fases do projeto

**Quadro 1. As 10 habilidades do gerente de projetos propostas por Kerzner**

Fonte: Adaptado de Carvalho e Rabechini (2019, p.309)

O quadro 1 mostra as 10 habilidades do gerente de projetos propostas por Kerzner (1992, p.182).

Neste trabalho, está-se considerando cada uma dessas habilidades como sinônimo de competência.

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986, p.29-30) afirmam que a componente mais importante do sistema de forças que compõem a capacidade gerencial do gerente de projetos são as suas “habilidades”, entendidas como o conjunto de aptidões sobre “o que o gerente de projetos sabe fazer”, ainda que disputando o espaço com as outras duas componentes/grupos de aptidões chamadas “conhecimentos” e “atitudes”.

Esses mesmos autores dividem essa componente em três tipos: “habilidades de natureza gerencial”, como a capacidade de planejar, organizar e controlar o projeto; “habilidades de relações humanas”, como a capacidade de formar e manter uma equipe coesa, lidar com conflitos, construir um clima motivacional e negociação; e “habilidade política”, que é a capacidade de conhecer e manejar a cultura institucional em que o projeto é conduzido (SBRAGIA; MAXIMIANO; KRUGLIANSKAS, 1986, p.30).

### 3 Metodologia da pesquisa

O objetivo deste trabalho foi identificar quais são as competências essenciais para os gerentes de projetos em órgãos públicos. Para tanto, buscou responder à seguinte questão de pesquisa: “Há um conjunto de competências específicas que são mais relevantes para os gerentes de projetos em órgãos públicos?”.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso, através da seleção de diversos profissionais de uma única autarquia estadual de educação superior e pesquisa científica atuantes ou envolvidos com projetos.

De acordo com Fonseca (2002, p.33), o estudo de caso é uma metodologia que “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser

única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

O trabalho foi dividido em duas etapas, sendo a primeira responsável pela obtenção dos dados e, a segunda, pela análise dos resultados obtidos, comparando-os com a literatura.

Para a coleta das informações, foram feitas entrevistas com cinco servidores públicos de diversos níveis hierárquicos envolvidos ou que atuam com projetos em seus setores de trabalho. Dessa forma, foi possível obter perspectivas complementares do estudo de caso com a triangulação das diversas informações.

De acordo com Manzini (1990, 1991, p.154), esse método de coleta de informações é chamado de entrevista semi-estruturada, na qual elabora-se um roteiro de questões principais acerca de um assunto que são complementadas por outras questões circunstanciais no momento da realização da entrevista.

O roteiro das entrevistas foi dividido em três seções, sendo a primeira relacionada às informações gerais do entrevistado, a segunda à identificação dos projetos em que atua ou atuou o entrevistado, e, a terceira, relacionada com as competências gerenciais identificadas (MANZINI, 2004, p.2).

Após a realização das entrevistas, foram efetuadas comparações dos dados obtidos com o referencial teórico estudado.

As entrevistas foram realizadas através do Google Meet, gravadas e, depois, transcritas. O roteiro tomou a sua forma final após a primeira entrevista-piloto revelar a necessidade de se incluírem perguntas mais específicas para as competências dos gerentes de projetos sendo que essa primeira entrevista-piloto teve um *feedback* positivo quanto à compreensão do roteiro, o que acabou por demonstrar apenas a necessidade de se incluírem essas novas questões sem, no entanto, modificar as perguntas iniciais. Sendo assim, as novas perguntas foram incluídas e, com esse resultado positivo, foi possível utilizar os dados dessa primeira entrevista para compor os resultados da pesquisa.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

Com base nas informações coletadas durante as entrevistas, segue o quadro 2 com a devida caracterização de cada entrevistado:

Entrevistado	Formação	Setor na autarquia	Cargo na autarquia	Tempo de casa
1	Letras	Administrativo em Órgão da Reitoria	Assistente Técnico de Direção - Administrativo	16 anos
2	Contabilidade	Financeiro em Unidade de Ensino	Assistente Técnico de Direção - Financeiro	10 anos
3	Administração	Inovação em Órgão da Reitoria (Polo da Agência de Inovação)	Assistente Técnico de Direção - Responsável por Polo da Agência de Inovação	10 anos
4	Letras e Administração	Empreendedorismo em Órgão da Reitoria (Agência de Inovação)	Analista de Negócios	2 anos

5	Contabilidade	Financeiro em uma Pró-Reitoria	Assistente Técnico de Direção - Financeiro	12 anos
---	---------------	--------------------------------	--	---------

**Quadro 2. Perfis dos entrevistados**

Fonte: os autores

Nota-se no quadro 2 que:

- dentre todas as formações universitárias possíveis, houve uma prevalência dos bacharelados em administração, contabilidade e letras;
- 80% dos entrevistados (4 dos 5) têm mais de 10 anos de tempo de serviço na autarquia;
- 80% deles (4 dos 5) possuem verba de chefia;
- 80% deles (4 dos 5) atuam em órgãos centrais (ligados à Reitoria).

Também com base nas informações coletadas, segue o quadro 3 com a devida caracterização de cada projeto escolhido pelos entrevistados para a abordagem durante a entrevista:

Projeto	Natureza	Sucesso / fracasso	Tamanho da equipe	Custo	Duração
1	Racionalização de rotina administrativa com sistema de informação	Sucesso	6 pessoas	-	2 anos
2	Construção física de laboratório	Sucesso	10 pessoas	R\$ 907.662,75	16 meses
3	Realização de evento	Sucesso	10 pessoas	-	2 anos
4	Levantamento de dados e implementação de plataforma eletrônica	Sucesso	20 pessoas	R\$ 480.000,00	2 anos
5	Aplicação de recursos financeiros em atividades de ensino e pesquisa	Fracasso	100 pessoas	R\$ 5.000.000,00	17 meses

**Quadro 3. Projetos estudados**

Fonte: os autores

Nota-se no quadro 3 que:

- 80% dos projetos (4 dos 5) tiveram sucesso;
- 80% deles (4 dos 5) possuíam equipes de até 20 pessoas;
- 60% deles (3 dos 5) duraram exatamente 24 meses;
- nenhum deles durou mais que 24 meses;
- o projeto com a maior equipe foi também o que teve maior aporte de recursos financeiros e, também, o único que fracassou.

#### 4.1 Considerações gerais

O Projeto 5 foi executado através de uma Sistemática de Gerenciamento Híbrida envolvendo simultaneamente tanto processos como o próprio Projeto 5 e outros projetos. Essa sistemática híbrida foi descrita por Malmegrin (2010a).

Exceto o Projeto 1, todos os outros utilizaram recursos financeiros destinados especificamente para esses empreendimentos. Esse atrelamento entre as atividades do projeto e os recursos orçamentários foi descrita por Pisa e Oliveira (2013).

Os Entrevistados 2 e 5 enfatizaram bastante as regras burocráticas a que estavam sujeitos os seus projetos, que eram, em grande parte, oriundas do direito administrativo e da contabilidade pública, deixando claro o contexto normativo em que esses projetos existiram. Esse envolvimento dos projetos em órgãos públicos com recursos governamentais em um contexto normativo foi descrito por Malmegrin (2010a).

O Projeto 1 conseguiu aumentar a eficiência interna de toda a autarquia em relação ao gerenciamento e controle de “atas de registro de preços”. O aumento da eficiência interna de uma organização foi apontado por Pinto (2002) como um benefício a ser obtido ao se adotar técnicas de gerenciamento de projetos.

A Entrevistada 5, dentre todos, era a que menos tinha poder para punir membros da equipe. Ela simplesmente não tinha meios para obrigar os membros da equipe a aplicarem/gastarem os recursos financeiros exatamente naquelas atividades com as quais haviam se comprometido através do plano de trabalho do projeto e, por isso mesmo, exibiu uma alta habilidade de resolução de conflito sempre tentando eliminar os problemas que os membros da equipe (os que queriam executar o projeto) tinham em suas unidades de ensino especialmente quando “esbarravam” com as restrições normativas e burocráticas já mencionadas. A utilização de habilidades de relacionamento humano quando não se tem autoridade suficiente foi descrita por Dias et al (2016).

O término do Projeto 5 ocorreu em função do atingimento da data final do período de aplicação dos recursos e não por motivos mais usuais como o atingimento do objetivo ou a percepção de que o empreendimento não é mais necessário ou, ainda, por falta de recursos. A definição de um período durante o qual os recursos serão investidos é uma exigência legal que também se relaciona com a prestação de contas, pois, logo após o seu término, se inicia o prazo de prestação de contas dos recursos públicos utilizados lembrando-se que, as despesas efetuadas antes ou após as datas do período de aplicação, são consideradas em desconformidade estando sujeitas a glosas implicando, conseqüentemente, na devolução/ressarcimento dos recursos empregados por parte de quem deu causa. Essa prestação de contas existente em órgãos públicos foi descrita por Pisa e Oliveira (2013) como um ponto de diferenciação importante de projetos na área pública em comparação com os da iniciativa privada.

Com a identificação neste trabalho de cinco competências, dentre as 10 postuladas por Kerzner (1992), que são as mais importantes para os gerentes de projetos na administração pública, confirma-se o que foi descrito por Alvarenga (2019), segundo o qual, a Escola de Competências, surgida na década de 70, têm evoluído historicamente tendo como questões de “pano de fundo” perguntas como “quais seriam as competências essenciais” e “quais seriam as comuns entre os melhores gerentes de projetos”.

Neste trabalho, não foi possível confirmar a afirmação de Dias et al (2016) segundo o qual há uma correlação negativa entre o tempo de serviço do funcionário público e o seu comprometimento com o trabalho sugerindo que o alcance do sucesso do projeto fica prejudicado quando os gerentes têm muito tempo de casa. Na realidade, não se constatou nenhuma evidência sobre essa correlação.

Também não foi possível confirmar neste trabalho a afirmação de Rabechini (2001) de que “liderança”, “relacionamento humano” e “negociação” são as habilidades mais

importantes para os gerentes de projetos. Na realidade, dentre as competências tidas como as mais importantes para os respondentes, apenas uma pertence à categoria de relacionamento humano: a “resolução de conflitos”.

Confirmou-se a utilização da estrutura matricial na autarquia estudada corroborando o que foi dito por Bergue (2010) e, por consequência, o incremento da motivação dos servidores públicos pela aplicação prática de suas competências correlatas, o que também foi afirmado por Bergue (2010).

Encontrou-se o emprego da “liderança servidora” na condução de projetos conforme descrito por Dagnino (2009).

De acordo com as afirmações de Malmegrin (2010a), confirmou-se que o legalismo tem uma correlação negativa com o sucesso de projetos na administração pública, já que foi um dos entraves ocorridos no Projeto 5, causando inclusive desinteresse por parte da equipe do projeto.

Embora não se tenha confirmado a interferência de políticos (ocupantes de cargos públicos eleitos pela população) nos projetos estudados conforme descrito por Dias et al (2016), confirmou-se a interferência política feita pelos patrocinadores do Projeto 4, o que exigiu da Entrevistada 4 uma “boa dose” habilidade política e manobras dentro da cultura institucional em que o projeto era executado, o que está de acordo com as afirmações de Sbragia, Maximiano e Kruglianskas, (1986).

Não se encontrou a existência de qualquer Escritório de Gerenciamento de Projetos em atividade na autarquia estudada o que, parece indicar, que nesse órgão público, ainda não existe uma boa conscientização acerca das boas práticas de gerenciamento de projetos e do alinhamento de projetos que pode ocorrer através de um escritório desse tipo conforme o preconizado por Nascimento et al (2014).

## **4.2 Impressões dos servidores entrevistados**

Conforme o relato do entrevistado 1, a estrutura matricial fica evidente ao se analisar a natureza das queixas mais comuns dos integrantes da equipe, sempre relacionadas ao acúmulo de tarefas:

As reclamações eram sempre sobre a quantidade de tarefas que eles tinham que realizar.

Como eles não tinham dedicação exclusiva ao projeto, eles sempre estavam dividindo o expediente entre as suas tarefas rotineiras e as tarefas relacionadas ao projeto. (Entrevistado 1).

O projeto 3 foi o que mais revelou competências complementares dos membros da equipe, já que aquele evento seria realizado pela primeira vez na autarquia:

O que mais motivava a equipe era o fato de todos já terem participado das edições anteriores daquele evento, o que os deixava com muita vontade de superá-las.

Essa motivação foi muito importante para o sucesso do projeto. (Entrevistado 3).

O entrevistado 2 foi o que, conforme o relatado na entrevista, mais exibiu a liderança do tipo servidora.

Em diversas situações, diante de problemas, onde se fazia necessário assegurar que as tarefas fossem cumpridas, ele se colocava junto aos liderados não apenas para remover

obstáculos, mas para motivar a equipe especialmente lembrando-os da importância de cada um para o alcance dos objetivos:

Eu sempre tento lembrar o colaborador do quão importante ele e as tarefas dele são para o projeto e para a organização como forma de motivá-lo a realizá-las. Sempre digo que, sem o que ele faz, a gente não alcança os objetivos. (Entrevistado 2).

No entanto, existiram ocasiões em que foi necessário o uso da autoridade formal/hierárquica de outros colaboradores da autarquia a fim de garantir o cumprimento de tarefas:

Algumas vezes, eu digo: “Veja, é o professor “tal” que pediu isso para essa data. A gente conta com ele para várias coisas, temos que retribuir”. Ou, então: “Isso foi uma decisão do diretor, tem que fazer, é ele quem está pedindo”. (Entrevistado 2).

O projeto 5 foi o que, dentre todos os projetos estudados, tinha a maior carga de normas a serem seguidas, tanto as do direito e da contabilidade pública como normas específicas do órgão concedente da verba e, sendo assim, a aplicação dos recursos através deste projeto requeria muitos procedimentos prévios.

Isso tudo era visto pela equipe do projeto como um grande empecilho para a realização das atividades.

Porém, na visão da entrevistada 5, toda essa burocracia poderia ser superada caso houvesse mais motivação, comprometimento e interesse dos colaboradores no projeto incluindo a leitura dos manuais de utilização da verba:

Não, o projeto não foi bem sucedido. Faltou interesse dos colaboradores para realizar os trâmites necessários no sistema. Muita gente não lia os manuais. (Entrevistada 5).

O projeto 4 foi o que sofreu a maior influência política.

Existiu durante toda a execução do projeto uma pressão extremamente grande por parte dos seus patrocinadores para que o mesmo fosse terminado o quanto antes, já que se pretendia inaugurar publicamente a base de dados até uma determinada época do ano, que era mais propícia à visibilidade do projeto, da unidade idealizadora/executora e seus dirigentes com o intuito de melhor posicionar a agência de inovação da universidade tanto no mundo acadêmico como no mercado:

Em diversos momentos, os patrocinadores agendaram datas para o lançamento público da plataforma, mas que iam sendo sempre cancelados, já que, toda vez, o projeto não estava finalizado.

Havia tanta interferência dos patrocinadores na equipe que desativei o grupo de WhatsApp que era só da equipe para ficarmos apenas com o “grupão do projeto”, onde os patrocinadores eram membros.

Fora isso, também, cancelei as nossas reuniões semanais para participarmos apenas das reuniões solicitadas pelos patrocinadores, que haviam se tornado semanais, resolvendo tudo por lá.

Não fosse isso, os bolsistas iriam passar mais tempo em reuniões do que executando as tarefas do projeto. (Entrevistada 4).

Não se encontrou a existência de qualquer Escritório de Gerenciamento de Projetos em atividade na autarquia estudada o que, parece indicar, que nesse órgão público, ainda não existe uma boa conscientização acerca das boas práticas de gerenciamento de projetos e do alinhamento de projetos que pode ocorrer através de um EGP conforme o preconizado por Nascimento et al (2014).

Isso foi até mesmo corroborado pelos entrevistados 1 e 2:

Sobre a criação de escritório de projetos, considero que seja relativamente simples a sua criação, devendo haver simplesmente vontade política e organizacional dos líderes de alto escalão. (Entrevistado 1).

[...] Estamos neste momento iniciando a criação de um escritório de apoio à gestão de projetos. Talvez tenhamos de conscientizar os diretamente envolvidos e despertar neles o entusiasmo. Depende da mudança cultural, o que não é trivial. É um trabalho que leva tempo. (Entrevistado 2).

### **4.3 Competências mais relevantes para o sucesso dos projetos**

As impressões que mais marcaram as “falas” dos entrevistados em relação às competências mais relevantes no gerenciamento dos projetos analisados na entrevista encontram-se a seguir:

#### **4.3.1 Percepções dos entrevistados sobre a competência “Organização”**

É fundamental ter capacidade de organização, especialmente documental, até mesmo para se defender em uma eventual responsabilização por algo que deu errado. Isso é ser precavido. (Entrevistado 3).

A organização própria do gerente é o que mais depende dele mesmo. É com isso que ele consegue criar as demandas para os colaboradores e controla-los. Sem organização própria, não é possível fazer isso. (Entrevistada 4).

Houve muita dificuldade com os prazos que tínhamos devido à necessidade de troca dos colaboradores, o que prejudicava a organização do projeto. (Entrevistada 5).

#### **4.3.2 Percepções dos entrevistados sobre a competência “Planejamento”**

O principal desafio em relação ao planejamento era conciliar a dedicação do projeto com as rotinas regulares, tendo em vista que não eram equipes de dedicação exclusiva. (Entrevistado 1).

Após a aprovação do projeto, fazemos uma reunião de implantação do projeto onde serão avaliadas todas as possibilidades como: fluxo de caixa do projeto; disponibilidade de recursos; como realizar as contratações e despesas. (Entrevistado 2).

Planejamento é fundamental porque o projeto é executado simultaneamente com as tarefas rotineiras dos servidores.

Os servidores não param as suas tarefas rotineiras, eles executam o projeto paralelamente às suas atividades. (Entrevistado 3).

#### **4.3.3 Percepções dos entrevistados sobre a competência “Competência Técnica”**

Competência técnica vai na linha da responsabilização.

No órgão público, é mais importante ter competência técnica do que carisma e *soft skills*.

É importante distribuir bem as tarefas de acordo com as competências de cada colaborador e/ou de cada equipe. (Entrevistado 3).

Um dos principais desafios foi repassar aos demais participantes a importância de realizar cada procedimento que o sistema exige, pois, sem os procedimentos, não seria possível utilizar os recursos concedidos.

Senti a necessidade de colocar pessoas com mais experiência no sistema informático para dar o suporte aos colaboradores. Faltou isso durante o projeto. (Entrevistada 5).

#### **4.3.4 Percepções dos entrevistados sobre a competência “Suporte Gerencial”**

É importante que os patrocinadores, em órgãos públicos, tenham escopos mais bem definidos, decorrentes de maior envolvimento com as equipes técnicas, detentoras do conhecimento pragmático do órgão. Senti dificuldade com isso durante o projeto.

Sobre a criação de escritório de projetos, considero que seja relativamente simples a sua criação, devendo haver simplesmente vontade política e organizacional dos líderes de alto escalão, que infelizmente são mais focados em execução e atendimento pontual de demandas. Esta preposição poderia ser atendida em curto prazo. (Entrevistado 1).

O papel do gerente de projetos inclui dar apoio.

Quando atribuo uma tarefa, já tento ver quais serão as dificuldades que a pessoa terá para dar andamento. (Entrevistado 2).

#### **4.3.5 Percepções dos entrevistados sobre a competência “Resolução de Conflitos”**

Algumas vezes, havia algumas divergências entre os líderes e, também, entre a equipe em relação ao escopo. Além disso, o problema da dedicação compartilhada também gerava sobrecarga e desconforto. Contudo, foram problemas pequenos durante a condução do projeto. (Entrevistado 1).

Não existe resistência para executar o projeto, não há problema com a tarefa propriamente dita.

O problema é o volume de trabalho.

Em momentos críticos para o projeto, é difícil conseguir que os membros da equipe executem as atividades do projeto por causa do volume de trabalho. Tento despertar os membros da equipe para que elas se visualizem no processo como um todo. (Entrevistado 2).

Resolução de conflitos é a habilidade mais necessária em órgão público. A atuação dos patrocinadores era muito rigorosa, severa, autoritária e agressiva, além de muito específica e isso tornava muito complicado o dia a dia do operacional, fora as constantes não inaugurações do portal “no ar”, os adiamentos do lançamento do site, que desmotivavam a equipe. Assim, a minha liderança tinha que trazer equilíbrio entre a equipe e os patrocinadores do projeto. Eu era apaziguadora e sempre dizia: “vamos fazer isso juntos”. Tinha que ficar mediando as angústias dos bolsistas. Havia momentos em que eu tinha que falar para os patrocinadores: “*Stop*, chega, não vai ser assim! Cachorro com dois donos morre de fome”. (Entrevistada 4).

## 5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi identificar quais são as competências essenciais para os gerentes de projetos em órgãos públicos. Para tanto, buscou responder a seguinte questão de pesquisa: “Há um conjunto de competências específicas que são mais relevantes para os gerentes de projetos em órgãos públicos?”.

O estudo de caso foi importante para a aplicação dos conceitos das 10 competências individuais do gerente de projetos citadas por Kerzner (1992). Todos os entrevistados responderam a uma auto avaliação acerca dessas 10 competências, além de uma série de outras questões referentes a aspectos de gerenciamento de projetos em órgãos públicos.

Como consequência, o resultado obtido foi a identificação do seguinte conjunto de 5 competências de gerentes de projetos, em ordem decrescente de importância, que são mais preponderantes ou essenciais na condução de projetos em órgãos públicos: organização; planejamento; competência técnica; suporte gerencial; resolução de conflitos.

A reflexão decorrente dos resultados obtidos é a de que se encontrou exatamente o que se esperava, de acordo com a literatura. Houve uma diferenciação muito nítida entre as competências pesquisadas incluindo-se a concordância quase unânime dos respondentes quanto àquela que se constatou ser a competência mais preponderante dentre todas, que é a “organização”, já que foi a mais bem auto avaliada, com a maior intensidade dentre todas, e foi também a mais votada pelos respondentes como decisiva no projeto escolhido para a entrevista e importante na condução de projetos na administração pública (quadro 5).

Academicamente, esta pesquisa contribui para a ampliação da discussão acerca das competências necessárias aos servidores públicos que estejam responsáveis pela condução dos mais diversos tipos de projetos em suas repartições. Observa-se que não há muitas referências sobre estudos deste tipo nas bases de artigos científicos do Web of Science e da Scopus, especialmente, se comparado aos resultados de estudos provenientes da iniciativa privada.

De forma prática, esta pesquisa contribui com as diversas entidades públicas sugerindo competências que podem ser alvo de ações de treinamento e desenvolvimento interno com a finalidade de melhorar o desempenho dos servidores ligados à condução de projetos e, conseqüentemente, aumentar as chances de sucesso de cada projeto do órgão público.

A principal limitação deste estudo foi o fato de se ter entrevistado apenas servidores públicos de um único órgão público excluindo, portanto, profissionais de empresas privadas e,

ainda, servidores de outras entidades públicas, especialmente, aquelas pertencentes a outras esferas de governo como as esferas municipal e federal.

Além dessa limitação, há também a limitação quanto à quantidade de colaboradores entrevistados, que foi de 5 profissionais. Sendo assim, como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se uma nova aplicação/utilização desse mesmo roteiro de entrevista contemplando não apenas uma quantidade maior de organizações, tanto públicas como privadas, abarcando-se inclusive as três esferas de governo (municipal, estadual e federal), como também um número maior de respondentes, desse modo, tornando possível uma generalização/consolidação dos resultados obtidos.

Apesar das limitações considera-se que o método utilizado foi adequado e o objetivo foi alcançado. Quanto ao método, pôde-se aprofundar e explorar algumas percepções sobre o perfil de competências necessárias aos gerentes de projetos em órgãos públicos através das constatações de 5 entrevistados que gerenciaram 5 projetos distintos em um mesmo órgão público. Quanto ao objetivo, as principais competências foram identificadas pelos entrevistados, de acordo com as experiências nos projetos selecionados pelos próprios profissionais.

## 6 Referências

ALVARENGA, J. C. **As competências essenciais do Gerente de Projetos para o sucesso do projeto**. 2019. 142 f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, Niterói. Disponível em: <[https://www.academia.edu/40557711/AS\\_COMPET%C3%84NCIAS\\_ESSENCIAIS\\_DO\\_GERENTE\\_DE\\_PROJETOS\\_PARA\\_O\\_SUCESSO\\_DO\\_PROJETO](https://www.academia.edu/40557711/AS_COMPET%C3%84NCIAS_ESSENCIAIS_DO_GERENTE_DE_PROJETOS_PARA_O_SUCESSO_DO_PROJETO)>. Acesso em: 26 ago 2021.

BELZER, Kate. *Project management: Still more art than science*. In: **PM Forum Featured Papers**, 2001, 1-6. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmninnkcbpcqjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.egrupos.net%2Fcgibin%2FGruposDMime.cgi%3FK9U7J9W7U7xumopxCnhuMyqjdkuymCYTUVcvthCnoqdyqlhhyCXUQkfb7>>. Acesso em: 05/11/2021.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Brasília: CAPES: UAB, 2010.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

CHIPULU, M.; NEOH, J. G.; OJIAKO, U. U.; WILLIAMS, T. *A multidimensional analysis of project manager competencies*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 60(3), 2013, 506-517. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6324429>>. Acesso em: 05/11/2021.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. Brasília: CAPES: UAB, 2009.

DIAS, T. L.; OLIVEIRA, B. S.; CARNEIRO, T. C. J.; MOURA, R. L. Competências do gerente de projetos associadas ao sucesso dos projetos no setor público. In: **Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, edição 2016,

São Paulo-SP. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/5singep/resultado/641.pdf>>. Acesso em: 03/09/2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional**. Brasília: CAPES: UAB, 2010a.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **Anais do Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**, 2, 2004, Bauru. Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.marilia.unesp.br%2FHome%2FInstituicao%2FDocentes%2FEduardoManzini%2FManzini\\_2004\\_entrevista\\_semiestruturada.pdf&clen=226875&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.marilia.unesp.br%2FHome%2FInstituicao%2FDocentes%2FEduardoManzini%2FManzini_2004_entrevista_semiestruturada.pdf&clen=226875&chunk=true)>. Acesso em: 12/11/2021.

NASCIMENTO, T. C.; NETO, M. V. S.; MILITO, C. M.; JÚNIOR, P. C. M. O. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303557>>. Acesso em: 30 ago. 2021.

ORR, J. E.; SNELTJES, C.; DAI, G. **Best practices in developing and implementing competency models**. Minneapolis: Korn/Ferry International, 2010.

PINTO, J. K. (2002, March-April). *Project Management 2002*. **Research Technology Management**, 45(2), 22-37.

PISA, B. J; OLIVEIRA, A. G. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: **Anais do Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, edição 2013, volume 1, número 1, Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública – PPGPGP, 2013. Disponível em: <[https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/snpsd.ct.utfpr.edu.br/wp-content/uploads/2015/08/Beatriz\\_Jackiu.pdf](https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/snpsd.ct.utfpr.edu.br/wp-content/uploads/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf)>. Acesso em: 01/09/2021.

RABECHINI, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.1, p.92-100, janeiro/março 2001.

SANCHEZ, R. *Understanding competence-based management - Identifying and managing five modes of competence*. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **Revista de Administração da USP**, v.21, n.3, p.24-31, jul./set. 1986.