COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE PROJETOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA O SUCESSO?

PROJECT MANAGERS' COMPETENCIES: A DETERMINING FACTOR FOR PROJECT SUCCESS?

HENRIQUE DE QUEIROZ ESMARJASSI
MBA USP/ESALQ

JAIRO CARDOSO DE OLIVEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE PROJETOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA O SUCESSO?

Objetivo do estudo
O objetivo do estudo é buscar estabelecer relação entre as competências do gestor de projetos em relação ao resultado obtido, seja ele sucesso ou insucesso. O artigo também descreve com efeitos práticos como indicadores de sucesso podem ser definidos.

Relevância/originalidade
Na literatura acadêmica não são muitos os trabalhos que associam as competências dos gestores ao sucesso de seus projetos, especificamente tratando de sua maturidade profissional. Quando o fazem, as referências normalmente são abstratas, sem considerar a aderência à pratica.

Metodologia/abordagem
Foi realizado um estudo de caso único em uma empresa baseada em projetos, em que foram analisados dados secundários de 139 projetos para a definição de sucesso/insucesso, além de entrevistas com o CEO, Gerente de RH e 14 gestores de projetos.

Principais resultados
Os resultados indicaram que gestores mais experientes não apresentam desempenho superior em comparação àqueles com menor experiência, sobretudo em projetos complexos, em especial no que diz respeito a projetos que estão ligados à vanguarda da tecnologia, os quais exploram tecnologias emergentes.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui ao integrar competências, experiência profissional e complexidade em um modelo explicativo do desempenho dos projetos, ampliando a compreensão sobre como características individuais e contextuais influenciam seus resultados.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo oferece subsídios para selecionar, desenvolver e alocar profissionais conforme a complexidade dos projetos Além disso, traz de forma prática o pensamento dos líderes de organização quanto ao que é mais importante para a boa gestão dos projetos.

Palavras-chave: Liderança, Experiência Profissional, Inteligência Emocional, Maturidade Profissional

PROJECT MANAGERS' COMPETENCIES: A DETERMINING FACTOR FOR PROJECT SUCCESS?

Study purpose
The aim of this study is to investigate the relationship between project managers' competencies and project outcomes, whether successful or unsuccessful. The article also describes, from a practical perspective, how success indicators can be defined.

Relevance / originality
Few studies in the academic literature associate project managers' competencies with the success of their projects, particularly regarding their professional maturity. When such associations are examined, the references are generally abstract and fail to consider their applicability to practice.

Methodology / approach
A single-case study was conducted in a project-based organization. Secondary data from 139 projects were analyzed to determine project success or failure, along with interviews with the CEO, the Human Resources Manager, and 14 project managers.

Main results
The results indicated that more experienced project managers do not outperform their less experienced counterparts, particularly in complex projects involving cutting-edge and emerging technologies.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes by integrating competencies, professional experience, and complexity into an explanatory model of project performance, thereby enhancing understanding of how individual and contextual characteristics influence project outcomes.

Social / management contributions
The study provides guidance for selecting, developing, and assigning professionals according to project complexity. It also offers practical insights into organizational leaders' views on the factors they consider most important for effective project management.

Keywords: Leadership, Professional Experience, Emotional Intelligence, Professional Maturity

COMPETÊNCIAS DE GESTORES DE PROJETOS: UM FATOR DETERMINANTE PARA O SUCESSO?

1 Introdução

O sucesso na gestão de projetos não é um tema novo e embora seja discutido há muito tempo, a resposta para se chegar ao sucesso não é simples e nem mesmo elementar (Ika, 2009; Shenhar et al., 1997). A simples definição de sucesso, da gestão do projeto ou do resultado que o projeto apresenta, por si só já mostra que o tema se mostra controverso (De Wit, 1988).

Uma das formas mais simples, o Triângulo de Ferro (dimensões custo, tempo e qualidade) tem sido comumente usado para medir o sucesso na gestão de projetos (Atkinson, 1999; Shenhar et al., 1997). Contudo, gerenciar projetos baseado neste modelo não é sinônimo de sucesso (Marnewick & Marnewick, 2022). Os projetos muitas vezes são entregues dentro dos parâmetros de tempo, custo e qualidade, apenas para serem considerados fracassos (Ika, 2009).

Com essa compreensão, é necessário olhar para outros fatores que sejam igualmente críticos para que o sucesso do projeto seja alcançado. De acordo com Pinto e Slevin (1987), identificar os fatores críticos de sucesso é importante para o gerenciamento eficiente de projetos, para que seja possível identificar o que precisa de mais atenção. Contudo o sucesso vai além de boas práticas, é necessário ter foco também em fatores que podem identificar os objetivos do projeto.

Atrelado aos fatores críticos de sucesso está a capacidade do gestor de projetos em entender esses fatores, mas também ter a competência para atendê-los de forma consistente. Segundo Müller & Turner (2007b), os patrocinadores desejam não apenas que os gestores de projeto tenham as competências apropriadas, mas também que tenham o foco apropriado para realizar seu trabalho.

Segundo Rabechini Junior e Carvalho (2010), o desenvolvimento das competências relacionadas ao projeto é importante e administrá-las se torna essencial para seu sucesso. Turner (2007) ressalta que a gestão de projetos proporciona aos gestores de projetos a oportunidade de desenvolver competências fundamentais, como liderança e capacidade de tomar decisões, por meio da vivência prática no ambiente de trabalho. Do trabalho de Geoghegan & Dulewicz (2008), pode-se considerar que uma das competências mais importantes para o gestor de projetos, a liderança, tem correlação positiva com o sucesso do projeto.

Assim, é possível propor que obter sucesso ao gerenciar projetos não é uma tarefa fácil, sendo necessário um conjunto de métodos, ferramentas e habilidades, o que envolve não apenas uma gestão eficaz, mas também a maturidade e experiência do gestor que conduz o projeto (Rabechini Junior & Carvalho, 2010; Turner, 2007).

Não são muitos os estudos acadêmicos que associam sucesso em gestão de projetos com as competências de seus gestores, considerando o nível de maturidade destes gestores. Salvador et al. (2021), em um estudo com 9765 projetos de suporte de sistemas ERP avaliou a amplitude da experiência considerando apenas a dimensão tempo de execução de atividades, tendo a complexidade dos projetos como variável moderadora.

O estudo de Sposito et al. (2024), em uma pesquisa com 290 gestores de projetos da área de Tecnologia da Informação, concluiu que a experiência e a expertise do gestor de projetos influenciam positivamente o sucesso do projeto. Os autores verificaram que a relação entre a experiência e expertise e o sucesso é moderada por competências comportamentais, com ênfase em inteligência emocional.

Entretanto um ponto que chama a atenção é que a maioria dos trabalhos que estudam sucesso em projetos se debruçam sobre determinados setores. Outro item que chama a atenção nesses trabalhos é que os indicadores utilizados na mensuração de sucesso são genéricos, como

por exemplo: *Customer Satisfaction, Budget and Time, Innovation, Communication Management, Proactivity* (G. S. Pereira et al., 2022).

Considerando o exposto, o artigo busca responder a seguinte questão de pesquisa: gestores de projetos sêniores apresentam melhores resultados em seus projetos comparados à gestores de projetos plenos ou juniores? Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa classificada como organização baseada em projetos (PBO – *Project Based Organization)* que demonstrou como os indicadores foram detalhados e avaliados.

O objetivo deste trabalho é estabelecer uma relação entre a competência do gestor de projetos em relação ao resultado obtido pelo projeto (sucesso ou insucesso), considerando o fator moderador da complexidade dos projetos. Além disso, o artigo apresenta como os indicadores de sucesso foram traduzidos de uma forma genérica para um formato que pudesse ser utilizado na prática.

2 Referencial Teórico

Este referencial teórico discute os construtos estudados neste artigo. Na seção 2.1, são discutidos os aspectos que ajudam a definir o sucesso da gestão de projetos. Já a seção 2.2 apresenta como a competência dos gestores de projetos estão relacionados ao sucesso da gestão. A seção 2.3 aponta a complexidade em tratar a complexidade em projetos.

2.1 O sucesso na gestão de projetos

Conforme apresentado na introdução deste artigo, pode-se considerar que discussões sobre como medir o sucesso (ou o insucesso) da gestão de projetos ainda são temas a serem trabalhados. Segundo Ika e Pinto (2022), a multiplicidade de partes interessadas torna o processo de elaborar um modelo de sucesso um verdadeiro desafio, considerando também as consequências que as expectativas do negócio podem trazer para configurar este modelo.

Na visão de Pinto et al. (2022), a necessidade de reavaliar constantemente os conceitos de sucesso em projetos se deve ao fato que tanto os projetos quanto a própria sociedade estão em constante evolução. Ainda segundo os autores, nas últimas décadas, a visão sobre como devem ser avaliadas as gestões de projetos evoluíram de conceitos unidimensionais, simplísticos e reducionistas para modelos multidimensionais, holísticos e dinâmicos.

Gestão de sucesso em projetos não pode deixar de ser avaliada pela perspectiva das partes interessadas envolvidas no projeto (Varajão et al., 2022). Igualmente, J. Pereira et al. (2022) também consideram que uma medição de sucesso depende da perspectiva utilizada e de suas partes interessadas. Uma interessante visão de sucesso que depende da parte interessada é criada por Freeman e Beale (1992), igualmente citada por J. Pereira et al. (2022), que aponta que o arquiteto entenderá sucesso como a aparência estética, o engenheiro o verá com competência técnica, o contador como o que foi gasto do orçamento, já a área de Recursos Humanos (RH) considerará a satisfação dos colaboradores envolvidos, enquanto que o *Chief Executive Officer* (CEO) entenderá sucesso como a evolução das ações da empresa na bolsa de valores.

Pinto et al. (2022) apontam que uma vez que os projeto vêm se tornando mais complexos, novas formas de avaliar seu grau de atingimento de sucesso devem ser concebidas. Os autores propõem ainda que o projeto seja mensurado em etapas, ou seja, (i) *front end* (avaliação do *business case* e processo de seleção), (ii) planejamento (avaliação da qualidade do plano do projeto), (iii) execução (avaliação da gestão do projeto e sua trajetória) e (iv) encerramento (avaliação dos fluxos financeiros e sociais). J. Pereira et al. (2022), em um estudo considerando projetos de sistemas de informação, consideraram três pontos para a avaliação do

sucesso do projeto: (i) a definição do momento em que o projeto é avaliado e quem dele deve participar, (ii) qual critério é utilizado e quem o faz e (iii) quando e como o projeto é medido.

Shenhar et al. (1997), propõem que os projetos sejam avaliados em um modelo de quatro dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, sucesso comercial e preparação para o futuro. Medir o impacto no cliente é fundamental, pois segundo os autores o projeto não pode ser considerado sucesso se apenas atendeu a organização que o executou.

Para De Wit (1988), a existência de fatores de sucesso não necessariamente garante o sucesso, mas sua ausência pode levar ao fracasso. Ainda segundo este autor, o sucesso do projeto deve considerar os objetivos do projeto, formulado por todos as partes interessadas durante todo ciclo de vida do projeto.

2.2 Competências dos gestores de projetos

O significado de competência frequentemente pode ser compreendido como a capacidade de indivíduos, de uma coletividade de pessoas ou de uma organização para mobilizar e combinar recursos, sejam estes conhecimentos, habilidades ou *know-how*, objetivando realizar atividades ou determinadas ações (Oliveira & Barzotto, 2017).

Como em qualquer outra ocupação, o profissional da gestão de projetos deve apresentar um conjunto de competências que o habilitem a executar corretamente seus projetos. E quais são essas competências? Em uma simples busca no Linkedin é possível deparar com pré-requisitos para candidatos a gestores de projetos como: "assegurar o cumprimento do orçamento previsto", ou "garantir a satisfação do cliente" ou ainda "formar uma equipe de alto desempenho". As organizações que buscam contratar esses profissionais esperam pelo gestor de projetos ideal, o que nem sempre é uma ação possível (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

Müller e Turner (2010), em seu estudo que envolveu 400 gestores de projetos bem-sucedidos, indicam que estes profissionais apresentam perfis específicos de competências de liderança, compostos por dimensões intelectuais, gerenciais e emocionais. Os autores argumentam que tais perfis variam conforme o tipo de projeto, sugerindo que o sucesso do projeto não depende apenas da presença genérica de competências, mas da adequação entre o perfil de liderança do gestor e as características do projeto.

De acordo com Kerzner (2009), o gestor de projetos deve apresentar competências relacionadas à liderança, empreendedorismo, resolução de conflitos, planejamento, organização, alocação de recursos e construção de equipes, suporte gerencial, além de uma boa especialização técnica.

No estudo de Li et al. (2020) referente à competências para gestores de projeto internacionais em países emergentes e em desenvolvimento, os autores propuseram quatro conjuntos de competências:

1. Conhecimentos e habilidades fundamentais: uso de conhecimento especializado, habilidade para a tomada de decisão, conhecimento de padrões internacionais, habilidade em aprender, habilidades técnicas habilidades verbais;
2. Competências orientadas às metas: controle de custo, gestão de cronogramas, gestão da qualidade, gestão de recursos e orientação ao negócio;
3. Gestão de incerteza e mudança: Rotinização, gestão de mudanças e pleitos, planejamento proativo, gestão de riscos, adaptabilidade, otimização e desempenho e ainda gestão de contratos;
4. Gestão de partes interessadas internas e externas: Construção e desenvolvimento de equipes, gestão de terceiros, dedicação, habilidades de comunicação, gestão de localização, habilidades de aquisições e responsabilidade social.

2.3 Complexidade em projetos

O estudo da complexidade do projeto é um tema importante para definir parâmetros para a gestão do projeto pois permite definir como serão os esforços de planejamento, coordenação e controle, além de afetar os objetivos do triângulo de ferro (Baccarini, 1996). Assim, seu estudo deve considerar a variedade de elementos interrelacionados. Baccarini (1996) propôs em um artigo seminal para o tema que a complexidade seja definida por diferenciação e interdependência, sendo gerida pela integração. Segundo o autor, a diferenciação estabelece o número de elementos variados, como as tarefas associadas e os especialistas envolvidos. Já a interdependência confere o grau de inter-relação entre esses elementos.

Bosch-Rekveldt et at. (2011) dividem os elementos de complexidade em três categorias. A categoria referente à técnica envolve elementos como objetivos, escopo, tarefas, experiência e risco. A categoria organizacional engloba tamanho, recursos, equipe do projeto, confiança e risco. Já a categoria ambiental indica partes interessadas, localização, condições de mercado e novamente risco.

3 Metodologia

A pesquisa foi conduzida em estudo de caso único, de natureza indutiva e exploratória. De acordo com Stake (2005), a metodologia de estudo de caso permite explorar o acontecimento dentro de seu contexto real, em especial quando as barreiras entre o acontecimento e seu contexto não são claramente definidas. Isso é fundamental em pesquisas que tem por objetivo desenvolver novas teorias a partir da observação e análise dos dados. Para tanto, foi avaliada uma empresa baseada em projetos, que atua como integradora de sistemas para soluções industriais.

A pesquisa foi segmentada em duas etapas. A primeira etapa teve como objetivo avaliar o critério de sucesso/insucesso em projetos da empresa, relacionando-os aos níveis de senioridade dos gestores de projetos que os conduziram e a complexidade dos projetos empreendidos. Esta etapa utilizou dados secundários da empresa e contou com a validação do CEO da empresa quanto ao conceito de sucesso/insucesso dos resultados dos projetos. O CEO conta com mais de 30 anos de experiência em gestão de projetos, tem a formação de engenheiro de automação com especialização em gestão empresarial e doutorado pela Escola Politécnica da USP. Para a definição e validação do nível de senioridade dos gestores de projetos, foi entrevistada a gerente de recursos humanos, que possui 13 anos de experiência na área de RH, formada em administração e especialista em gestão estratégica de pessoas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. A complexidade dos projetos foi apurada a partir de dados disponibilizados na plataforma de projetos da empresa. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de projeto da empresa, a fim de identificar as competências mais relevantes para o sucesso dos projetos.

A primeira etapa avaliou um conjunto de 139 projetos da empresa, utilizando dados secundários disponibilizados a partir da plataforma de gestão de projetos da empresa, distinguindo os que apresentaram sucesso e os que não foram considerados nessa categoria. A empresa utiliza uma visão que considera os conceitos de qualidade, tempo e custo, validados pelo CEO da empresa.

Na gestão de custos foi utilizado o resultado referente à variação de custo previsto versus custo efetivo. Para a gestão de tempo, foram avaliados os resultados referentes ao atendimento do cronograma, considerando suas linhas de base. Para completar o conceito de sucesso ou insucesso relacionado à 139 projetos e 79 clientes, foram analisados os resultados da pesquisa de satisfação de cliente, de março de 2023 até dezembro de 2025, considerando como uma medida da qualidade alcançada pelo desempenho do projeto. A empresa utiliza um modelo de pesquisa de satisfação baseado no sistema *Net Promoter Score* (NPS) (Reichheld, 2003). O

NPS considera que os clientes muito satisfeitos são aqueles que atribuem nota 9 ou 10 quando perguntados se fariam negócios novamente ou se indicariam a empresa para outros. Um cliente que atribua nota 7 ou 8 é considerado neutro. Já aqueles que atribuem nota abaixo de 7 são considerados detratores, portanto, insatisfeitos com a qualidade apresentada.

Com relação ao construto competência, a pesquisa foi realizada avaliando o *curriculum* dos gestores de projetos, com dados relacionados à formação acadêmica, tempo de experiência, fluência no idioma inglês e certificações específicas em gestão de projetos, critério esse utilizado pela empresa para definir a senioridade de seus profissionais. Esses dados foram combinados para caracterizar três níveis de competências em gestão de projetos: júnior, pleno e sênior.

A complexidade dos projetos, analisada conforme os critérios estabelecidos pela empresa, considera fatores de impacto no projeto, caracterizado pelo valor financeiro, fatores relacionados à probabilidade de ocorrências de riscos e ainda o tamanho da equipe envolvida na gestão do projeto. Em certa dimensão, aderentes ao estudo de Bosch-Rekveldt et at. (2011).

A segunda etapa buscou aprofundar o entendimento dos resultados obtidos na etapa anterior, contando com a entrevista com 14 gestores de projetos da empresa, escolhidos de forma a representar um conjunto que avalie tanto projetos de sucesso quanto projetos de insucesso.

Para coletar as impressões dos gestores de projetos foi elaborado um instrumento de pesquisa semiestruturado, com perguntas elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica empreendida neste artigo.

4 Análise dos resultados e Discussões

A empresa está presente no mercado há mais de 30 anos e implementa soluções de vários fornecedores de equipamentos industriais para setores como: indústria automobilística, agronegócio, óleo e gás, mineração, saúde, papel e celulose, entre outros. A empresa atua em quatro áreas principais: (i) implementação de soluções de automação industrial, em configurações de processo contínuo ou batelada, (ii) implementação de células robotizadas, (iii) soluções digitais que levam as informações do chão de fábrica aos sistemas de tomada de decisão e (iv) soluções inovadoras, utilizando as tecnologias da Indústria 4.0. A empresa conta com cerca de 200 colaboradores, sendo 160 relacionados às disciplinas de engenharia elétrica, mecânica, produção e ciência da computação.

De acordo com seus critérios, um projeto é considerado como insucesso quando os custos efetivos extrapolam os valores inicialmente previstos, independentemente de qualquer outra condição. Avaliando a satisfação do cliente, o CEO destacou que, caso o cliente atribua uma avaliação como promotor ou neutro, o projeto pode ser classificado como um sucesso, desde que os custos efetivos permaneçam dentro do orçamento estimado. Por outro lado, qualquer situação em que o cliente atribua uma avaliação como detrator implica automaticamente na classificação do projeto como um insucesso. O CEO atribuiu menor relevância ao cumprimento rigoroso do cronograma, justificando que a empresa opera em um contexto de transformação digital, caracterizado por projetos inovadores e frequentemente, de natureza complexa. Assim, atrasos são considerados secundários. O CEO considera que, desde que o cliente tenha emitido uma avaliação positiva (promotor ou neutro), mesmo que o projeto não tenha cumprido rigorosamente o cronograma, isto não se caracteriza como um impacto para o cliente, portanto o projeto pode ser considerado como um sucesso. A lógica de classificação está detalhada na Tabela 2.

Tabela 2. Métrica de sucesso e insucesso em projeto

Qualidade	Custo	Tempo	Resultado
Promotor	No custo previsto	No Prazo	Sucesso
Neutro	No custo previsto	No Prazo	Sucesso
Detrator	No custo previsto	No Prazo	Insucesso
Promotor	Aumento de custo previsto	No Prazo	Insucesso
Neutro	Aumento de custo previsto	No Prazo	Insucesso
Detrator	Aumento de custo previsto	No Prazo	Insucesso
Promotor	No custo previsto	Atrasado	Sucesso
Neutro	No custo previsto	Atrasado	Sucesso
Detrator	No custo previsto	Atrasado	Insucesso
Promotor	Aumento de custo previsto	Atrasado	Insucesso
Neutro	Aumento de custo previsto	Atrasado	Insucesso
Detrator	Aumento de custo previsto	Atrasado	Insucesso

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A gerente de Recursos Humanos apontou que o processo de atribuição de senioridade aos gestores de projetos da empresa é baseado em quatro critérios principais: tempo de experiência, formação acadêmica, fluência em inglês e no mínimo a certificação IPMA-D. Esses critérios são avaliados de maneira integrada, embora o tempo de experiência tenha maior peso no processo decisório, sendo considerado o elemento central para a classificação dos profissionais. A gerente de RH, esclareceu ainda que para gestores de projetos com até cinco anos de experiência, a atribuição será, invariavelmente, como Júnior, independentemente de possuírem fluência em inglês, certificação IPMA-D ou formação acadêmica. O tempo reduzido de experiência é, por si só, suficiente para defini-los como profissionais em estágio inicial na carreira, segundo a gerente.

No caso de gestores de projetos com experiência entre cinco e dez anos, o fator determinante para que sejam considerados pleno é a formação acadêmica. Profissionais que não possuem essa formação, mesmo que tenham domínio da língua inglesa e certificação IPMA-D, serão classificados como júnior refletindo a importância atribuída pela empresa ao desenvolvimento técnico e acadêmico dentro dessa faixa de experiência.

Para gestores de projetos com mais de dez anos de experiência, a classificação como sênior exige o cumprimento de requisitos mais rigorosos, conforme apresentado pela gerente de RH. Além do tempo de experiência, é indispensável possuir formação acadêmica, que pode ser na área de engenharia ou em cursos técnicos relacionados. Contudo, profissionais que, apesar de terem mais de dez anos de experiência, não atendam a esse critério acadêmico específico, mas possuam fluência em inglês e certificação IPMA-D, serão classificados como pleno, reconhecendo, assim, sua qualificação e experiência acumulada, ainda que não se enquadrem no nível Sênior.

A gerente de RH enfatizou que essa abordagem reflete a visão da empresa sobre o equilíbrio necessário entre experiência prática e qualificação técnica para o desenvolvimento dos gestores de projetos. Embora os critérios sejam avaliados de maneira conjunta, o tempo de experiência permanece como o aspecto primordial na definição de senioridade.

Com base nos dados das Tabelas 2 e nas definições de senioridade, os 139 projetos foram categorizados quanto a sucesso ou insucesso e aos gestores de projetos atribuídos suas senioridades.

A classificação da complexidade dos projetos foi realizada com base na análise de três dimensões fundamentais: probabilidade, impacto e tamanho da equipe envolvida. A variável probabilidade foi definida a partir de três fatores críticos: a margem de lucro do projeto, o tipo de contrato firmado e o local de execução, todos considerados capazes de influenciar significativamente o grau de incerteza e risco associado à execução do projeto. Nesta escala, os projetos são classificados como Low, Moderate, High e Very High.

Por sua vez, o impacto foi mensurado com base no valor do projeto em relação à cotação do dólar, considerando que oscilações cambiais podem alterar substancialmente o peso financeiro e a viabilidade das iniciativas. Projetos considerados "Very Low" são aqueles até US$16.000.00. Já projetos "Low" estão na faixa de US$ 16.001.00 a US$35.000.00. Os projetos "Moderate" estão na faixa de US$ 35,001.00 a US$70,000.00. Projetos considerados "High" estão na faixa de US$ 70,001.00 a US$300,000.00. Já projetos considerados "Very High" estão na faixa de US$ 300,001.00 a US$1,000,000.00 e finalmente os projetos "Extremily High" são aqueles que ultrapassam US$ US$1,000,000.00.

Segundo a empresa, em sua análise empírica, o tamanho da equipe envolvida é um fator relevante de complexidade para a gestão do projeto. Projetos que são realizados com equipes de até três membros requerem um esforço menor de comunicação e gestão do gestor do projeto. Equipes de projetos entre quatro e dez membros, são considerados times médios e equipes acima de dez membros são consideradas equipes grandes, que normalmente envolvem um número maior de disciplinas (Ex.: engenharia mecânica, elétrica, produção) e exigem do gestor de projetos um esforço extra para gestão e comunicação. A empresa atribui valores numéricos a estas escalas e as multiplica para chegar ao resultado quanto à complexidade do projeto.

Combinando os dados de senioridade dos gestores, os resultados dos projetos e sua complexidade, a Tabela 3 apresenta o quantitativo de projetos para cada uma das condições analisadas.

Tabela 3. Classificação do resultado por senioridade dos gestores e sucesso e insucesso dos projetos e complexidade.

Senioridade	Resultado	Complexidade	Quantidade de projetos
Júnior	Sucesso	Baixa	21
		Média	9
		Alta	2
	Insucesso	Baixa	4
		Média	10
		Alta	4
Pleno	Sucesso	Baixa	17
		Média	14
		Alta	3
	Insucesso	Baixa	11
		Média	7
		Alta	1
Sênior	Sucesso	Baixa	5
		Média	6
		Alta	6
	Insucesso	Baixa	4
		Média	7
		Alta	8

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação aos gestores de nível júnior, observa-se que a maior parte dos projetos bem-sucedidos foi de baixa complexidade (21 projetos), o que sugere que profissionais em início de carreira tendem a apresentar melhor desempenho em cenários menos desafiadores. Projetos com complexidade média também registraram um número significativo de sucessos (9 projetos), enquanto aqueles classificados como de alta complexidade foram menos frequentes, com apenas dois casos de sucesso. Em contrapartida, os insucessos se concentraram predominantemente em projetos de complexidade média (10 projetos) e alta (4 projetos), evidenciando possíveis limitações técnicas ou de experiência frente à demandas mais exigentes. Destaca-se ainda a ocorrência de quatro insucessos em projetos de baixa complexidade, o que indica que fatores como comunicação, gestão ou planejamento, independentemente do nível de complexidade, podem impactar negativamente os resultados. Estes resultados podem ser verificados na Figura 1.

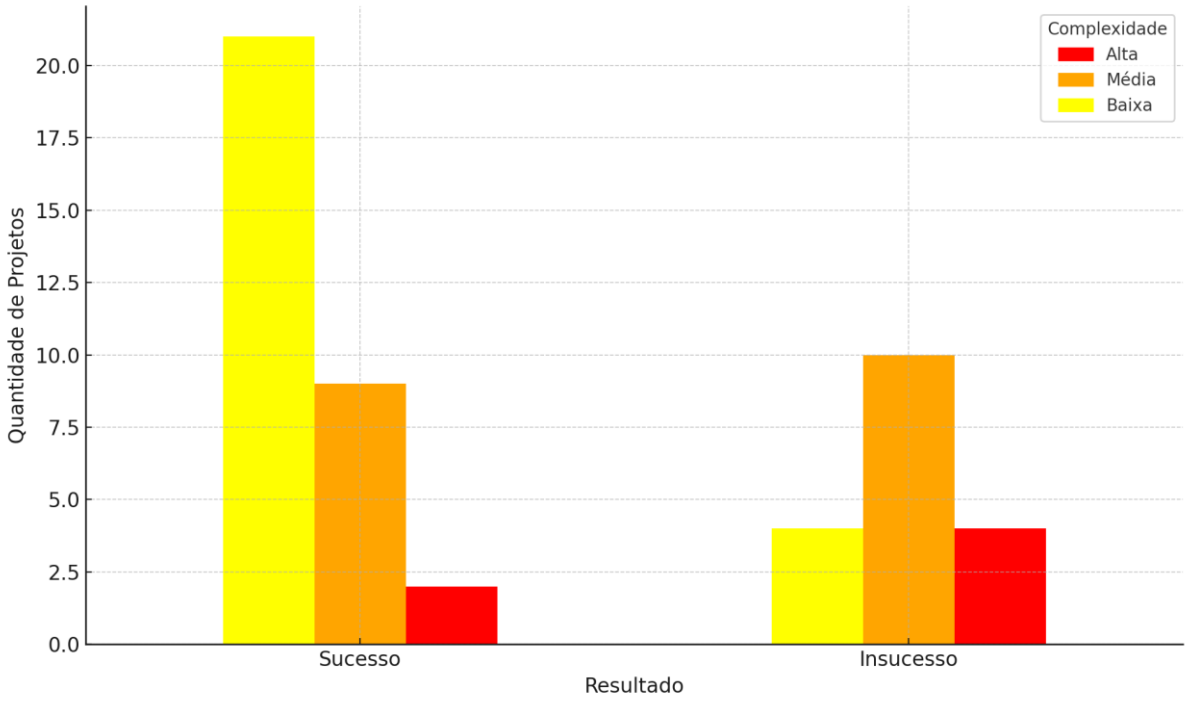


Figura 1. Classificação de projetos quanto ao sucesso/insucesso e complexidade para o nível de senioridade júnior

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto aos gestores de nível pleno, os dados indicam que a maioria dos projetos bem-sucedidos esteve associada a níveis de complexidade baixa (17 projetos) e média (14 projetos), evidenciando a capacidade dos profissionais plenos de lidarem com desafios moderados de forma eficaz. Projetos de alta complexidade também registraram três casos de sucesso, o que reforça a maior autonomia e domínio técnico desses profissionais em relação aos de nível júnior. Em relação aos insucessos, observa-se uma concentração em projetos de baixa (11 projetos), média (7 projetos) e alta complexidade (1 projeto), sugerindo que, embora mais

experientes, profissionais plenos ainda enfrentam dificuldades, especialmente em contextos menos desafiadores, possivelmente em função de fatores de natureza organizacional, de gestão ou comunicação. Esses resultados indicam que, apesar do desempenho globalmente mais equilibrado, há espaço para avanços na condução de projetos por esse grupo, principalmente no que diz respeito à consistência dos resultados em projetos considerados mais simples. Estes resultados estão representados na Figura 2.

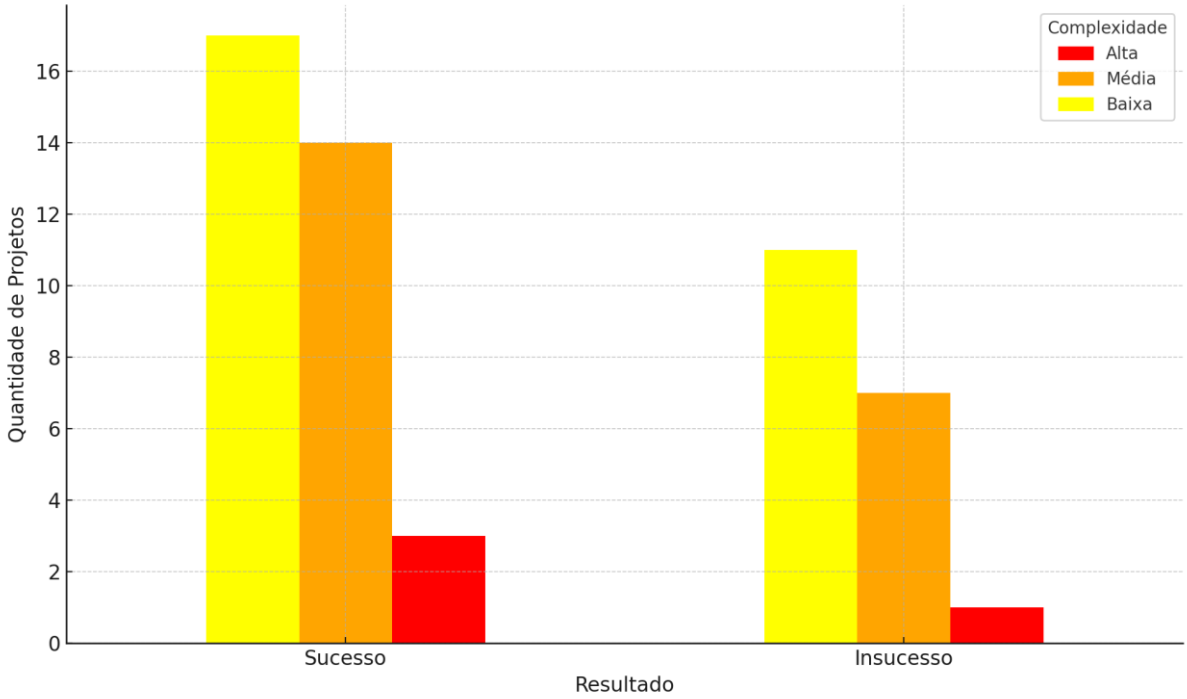


Figura 2. Classificação de projetos quanto ao sucesso/insucesso e complexidade para o nível de senioridade pleno

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação aos gestores de projeto de nível sênior, observa-se uma inversão entre sucessos e insucessos quando comparados aos gestores de projetos plenos e juniores. Entre projetos de alta complexidade, foram verificados seis casos de sucesso e oito de insucesso. Em projetos de complexidade média, o desempenho também foi semelhante, com seis sucessos e sete insucessos. Já os projetos de baixa complexidade apresentaram cinco sucessos e quatro insucessos. Essa distribuição sugere que, embora os profissionais de nível sênior demonstrem bom desempenho técnico, a ocorrência de insucessos mesmo em projetos simples pode estar associada a fatores externos à complexidade técnica, como aspectos organizacionais, gestão de "stakeholders", restrições de tempo ou recursos. Portanto, ainda que a senioridade contribua para lidar com desafios mais complexos, ela não garante, por si só, a eliminação de falhas, reforçando a importância de uma abordagem multidimensional na gestão de projetos. Os resultados podem ser verificados na Figura 3.

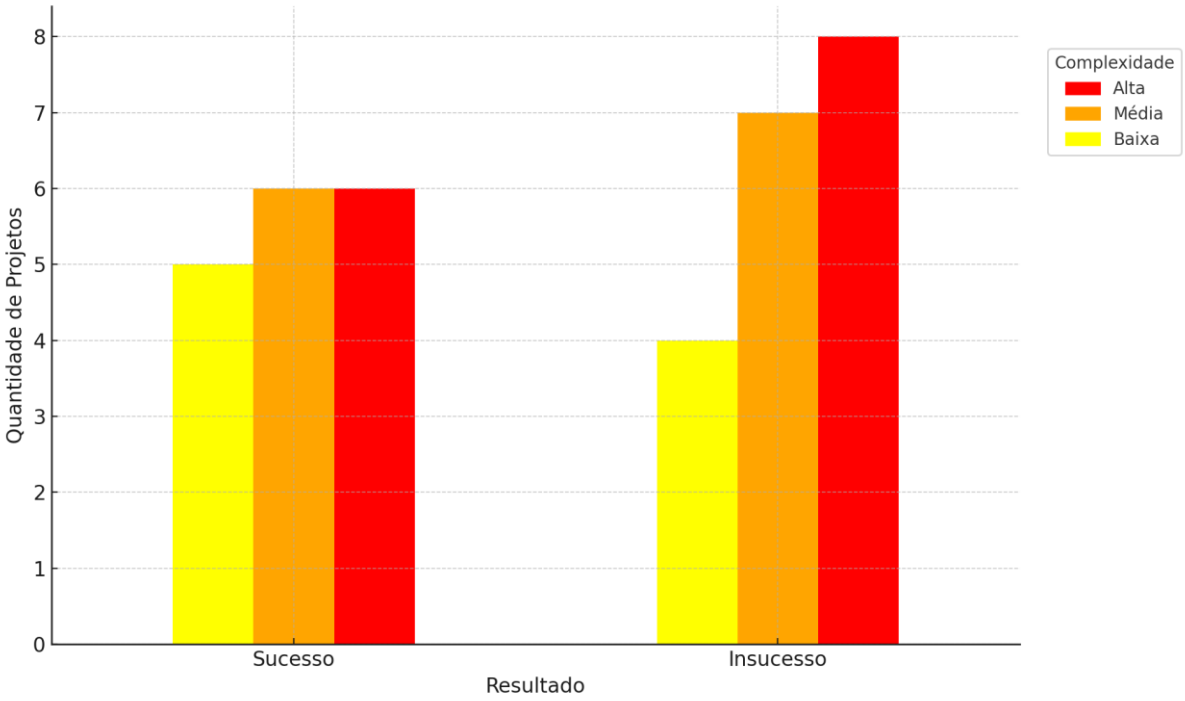


Figura 3. Classificação de projetos quanto ao sucesso/insucesso e complexidade para o nível de senioridade sênior

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Durante a segunda fase da pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com 14 gestores de projetos, sendo quatro gestores nível júnior, quatro gestores nível pleno e seis gestores sênior. O objetivo foi compreender, a partir da prática, quais competências e fatores são percebidos como determinantes para o sucesso dos projetos. A Tabela 4 apresenta os resultados quanto à percepção dos gestores de projetos quanto à importância das competências em seu dia a dia enquanto gestor.

Tabela 4. Importância das competências no dia a dia da gestão de projetos

(continua)

Competência	Júnior	Pleno	Sênior
Comunicação	Muito alto (4)	Muito alto (3), Alto (1)	Muito alto (4), Alto (2)
Liderança	Muito alto (1), Alto (3)	Muito alto (2), Alto (2)	Muito alto (3), Alto (3)
Trabalho equipe	Muito alto (1), Alto (2), Médio (1)	Muito alto (2), Alto (2)	Alto (5), Médio (1)
Flexibilidade	Muito alto (1), Alto (1), Médio (2)	Alto (1), Médio (3)	Muito alto (1), Alto (3), Médio (2)
Resolução conflitos	Muito alto (1), Alto (3)	Muito alto (1), Alto (2), Médio (1)	Muito alto (2), Alto (4)

Tabela 7. Importância das competências no dia a dia da gestão de projetos (conclusão)

Competência	Júnior	Pleno	Sênior
Orientação para metas	Muito alto (1), Alto (2), Médio (1)	Muito alto (1), Alto (3)	Muito alto (2), Alto (4)
Desenvolvimento de pessoas	Muito alto (1), Alto (1), Médio (1), Baixo (1)	Alto (1), Médio (3)	Alto (5), Médio (1)
Gestão de Stakeholders	Alto (4)	Muito Alto (1), Alto (3)	Muito alto (3), Alto (2), Médio (1)
Gestão de Custos	Muito alto (1), Alto (3)	Alto (4)	Muito alto (5), Alto 1)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Entre as competências mais recorrentes apontadas pelos entrevistados, a comunicação destacou-se como elemento essencial à atuação dos gestores de projetos. Todos os profissionais de nível júnior atribuíram classificação "muito alto" a essa competência, o que revela uma valorização dessa habilidade desde o início da trajetória profissional. Entre os gestores plenos, a maioria também indicou a comunicação como "muito alta", demonstrando sua relevância contínua ao longo do desenvolvimento da carreira. No grupo sênior, a competência foi ainda mais reconhecida como crítica, sendo associada à execução eficaz das atividades, à articulação com stakeholders e à prevenção de falhas decorrentes de desalinhamentos. Essa percepção está em consonância com os achados de Müller e Turner (2007a), que identificam a comunicação como uma das competências mais fortemente relacionadas ao sucesso dos projetos, sobretudo quando ajustada ao perfil dos stakeholders. Do mesmo modo, Pereira et al. (2022) destacam a comunicação como um dos fatores críticos mais frequentemente associados ao desempenho positivo em projetos, conforme identificado em estudos internacionais.

Além da comunicação, os entrevistados de níveis pleno e sênior enfatizaram a liderança como competência central, especialmente nos aspectos relacionados à orientação da equipe, tomada de decisão e alinhamento com os objetivos do projeto. Por outro lado, entre os profissionais de nível júnior, apenas um gestor atribuiu importância "muito alta" a essa competência, o que pode ser explicado pela natureza dos projetos menos exigentes sob a ótica da liderança. Nessa perspectiva, a liderança foi associada tanto à senioridade quanto à maturidade profissional, sendo compreendida como um fator determinante para a capacidade de influenciar positivamente os resultados. Essa compreensão está alinhada aos estudos de Pinto e Slevin (1987), que identificam o gestor de projetos como figura-chave no processo de alinhamento entre os objetivos do projeto e as expectativas dos stakeholders.

A competência relacionada ao trabalho em equipe apresentou variações conforme o nível de senioridade. Entre os gestores juniores, a competência foi pouco destacada, o que pode estar relacionado à atuação em projetos de menor complexidade e com equipes reduzidas. Em contrapartida, os gestores plenos atribuíram classificações predominantemente entre "muito alto" e "alto", refletindo um fortalecimento da colaboração como competência à medida que crescem as responsabilidades e o envolvimento em projetos multidisciplinares. Para os gestores sêniores, a maioria das avaliações foi "alta", com uma menção em "médio", sugerindo que se trata de uma habilidade já consolidada no repertório desses profissionais. O PMBOK® Guide (PMI, 2017) sustenta que o trabalho em equipe é um fator crítico para o sucesso dos projetos, cabendo ao gestor promover um ambiente que estimule a confiança e a colaboração. Nesse sentido, o desenvolvimento da equipe contribui significativamente para o desempenho global do projeto.

No que se refere à flexibilidade, observou-se um padrão equilibrado entre os níveis de senioridade. Entre os profissionais juniores, apenas um avaliou essa competência como "muito alta", indicando que se trata de uma habilidade em desenvolvimento ou de aplicação ainda restrita. Entre os gestores plenos, predominou a classificação de média relevância, refletindo dificuldades relacionadas à adaptação em ambientes incertos. Já entre os gestores sêniores, a competência foi mais valorizada, com predominância nas categorias "muito alto" e "alto", o que sugere que, com o tempo e a experiência, a flexibilidade se consolida como atributo essencial para lidar com mudanças e incertezas. Turner e Müller (2005) reforçam essa perspectiva ao argumentarem que a eficácia da liderança está diretamente relacionada à capacidade do gestor de adaptar seu estilo de gestão às características específicas do projeto, considerando sua complexidade e contexto.

A resolução de conflitos também foi amplamente reconhecida como competência relevante, especialmente entre os profissionais mais experientes. Entre os gestores juniores, a maioria classificou essa habilidade como "alta", com uma menção em "muito alto", o que indica que, apesar de valorizada, ainda se encontra em processo de consolidação. No grupo pleno, observou-se uma distribuição mais equilibrada entre os níveis "muito alto", "alto" e "médio", sinalizando um amadurecimento progressivo da competência, estimulado por experiências em contextos mais exigentes. Já entre os gestores sêniores, predominou a valorização nas faixas mais elevadas, evidenciando a importância da habilidade para garantir a coesão da equipe e a fluidez das entregas. Verma (1998) afirma que a capacidade de gerenciar conflitos é fundamental para o sucesso dos projetos, uma vez que conflitos mal resolvidos comprometem a comunicação, geram tensões internas e impactam negativamente o desempenho coletivo.

A orientação para metas foi valorizada de forma consistente entre os entrevistados, com evolução perceptível conforme o avanço da senioridade. Entre os profissionais juniores, essa competência apresentou classificações variadas, sugerindo a necessidade de maior maturidade na articulação entre metas e execução. Já entre os gestores plenos, predominou a avaliação "alta", refletindo maior clareza quanto à importância do direcionamento para o alcance de resultados. Os gestores sêniores, por sua vez, atribuíram classificações entre "muito alto" e "alto", o que indica consolidação da competência e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Shenhar et al. (2001) sustentam que a orientação para metas estratégicas constitui um fator chave para o sucesso dos projetos, sendo que os gestores mais experientes tendem a apresentar maior capacidade de transformar essas metas em entregas efetivas.

A competência desenvolvimento de pessoas também apresentou valorização crescente conforme o avanço da carreira. Entre os profissionais juniores, as classificações foram mais distribuídas, incluindo uma menção em "baixo", o que pode ser atribuído à limitada exposição a funções de liderança. No grupo pleno, a competência foi mais destacada, revelando que, à medida que assumem responsabilidades maiores, os profissionais passam a reconhecer a importância do desenvolvimento da equipe. Já entre os gestores sêniores, essa competência foi apontada como essencial para a eficácia da liderança, especialmente em projetos de maior complexidade, nos quais o desempenho coletivo está diretamente relacionado à capacidade de capacitação e engajamento das equipes. O PMBOK® Guide (PMI, 2017)enfatiza que o desenvolvimento da equipe contribui para o aprimoramento das competências individuais, para a qualidade da interação entre os membros e para a criação de um ambiente de trabalho produtivo. Complementando essa visão, Müller e Turner (2007a) argumentam que a capacidade de desenvolver pessoas figura entre as competências mais relevantes para o sucesso dos projetos, principalmente quando associada a estilos de liderança que promovem o crescimento e a motivação da equipe.

A gestão de "stakeholders" foi outra competência amplamente reconhecida, com destaque em todos os níveis de senioridade. Entre os profissionais juniores, a classificação unânime como "alta" demonstra que, mesmo em início de carreira, já se reconhece a

importância dessa habilidade. Os profissionais plenos mantiveram essa avaliação, refletindo uma visão mais madura sobre o papel estratégico do engajamento das partes interessadas. Entre os gestores sêniores, observou-se uma valorização ainda maior, com predomínio das classificações "muito alto" e "alto", reforçando a importância das interações com "stakeholders" em projetos de maior porte e complexidade. Bourne e Walker (2005) afirmam que o sucesso de um projeto está diretamente relacionado à habilidade do gestor em compreender, mapear e gerenciar a influência e as expectativas dos "stakeholders", uma vez que essas relações moldam o ambiente do projeto e impactam sua execução e seus resultados.

Por fim, a competência gestão de custos apresentou valorização crescente de acordo com o nível de experiência dos entrevistados. Os gestores juniores classificaram-na como "alta", evidenciando compreensão inicial da importância do controle orçamentário. Os profissionais plenos reforçaram essa percepção, mantendo a avaliação "alta" e reconhecendo o papel crítico do controle financeiro na execução dos projetos. Entre os gestores sêniores, a competência foi ainda mais destacada, com predominância das classificações em "muito alto", o que revela sua centralidade em projetos de maior porte e complexidade. Segundo o PMBOK® Guide (PMI, 2017), a gestão de custos é responsável por assegurar que o projeto seja conduzido dentro dos limites orçamentários aprovados, exigindo do gestor de projetos habilidades específicas para estimar, monitorar e controlar os custos ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.

Outro ponto amplamente abordado nas entrevistas foi a preocupação com o cumprimento de prazos e custos estabelecidos no planejamento inicial. Os gestores, independentemente da senioridade, demonstraram forte comprometimento com esses parâmetros, reforçando a centralidade dos critérios tradicionais de desempenho. No entanto, esse foco na eficiência foi complementado por uma compreensão mais ampla de sucesso, incluindo a satisfação do cliente e o alinhamento dos resultados com os objetivos organizacionais. Essa visão está em consonância com Ika (2009), que argumenta que o conceito de sucesso em projetos evoluiu, passando a incorporar dimensões qualitativas além dos tradicionais "prazos, custo e escopo".

A integração entre comunicação e escopo bem definido também emergiu como um ponto crítico nas entrevistas. Os gestores destacaram que a comunicação eficaz deve envolver não apenas o cliente, mas todos os "stakeholders" do projeto, de modo a garantir clareza nos papéis e responsabilidades e mitigar riscos de desalinhamentos. A definição clara e validada do escopo foi apontada como essencial para evitar divergências futuras quanto às entregas. Tais observações reforçam os achados de G. S. Pereira et al. (2022), que identificaram que aspectos humanos — como comprometimento da equipe, clareza de objetivos e boa comunicação — têm mais peso nos resultados dos projetos do que fatores puramente técnicos.

Portanto, os dados empíricos revelam uma convergência relevante com a literatura especializada. A comunicação eficaz, aliada à liderança, clareza de escopo, foco no cumprimento de prazos e atenção à satisfação do cliente, constitui um conjunto integrado de competências e práticas fundamentais para o sucesso dos projetos. A experiência prática dos gestores entrevistados reforça que essas dimensões não operam isoladamente, mas de forma interdependente, sendo constantemente mobilizadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Assim, tanto a teoria quanto a prática indicam que o sucesso na gestão de projetos depende de uma abordagem equilibrada entre aspectos técnicos e humanos, com ênfase na comunicação como elemento transversal e estruturante.

5 Considerações finais

A pesquisa revelou que a alocação de gestores sêniores em projetos de alta complexidade não garante, necessariamente, o sucesso. Os resultados indicaram que gestores

mais experientes não apresentam desempenho superior em comparação àqueles com menor experiência, sobretudo em projetos complexos, em especial no que diz respeito a projetos que estão ligados à vanguarda da tecnologia, os quais exploram tecnologias emergentes, prototipagem, experimentação e antecipação, além de tendências e transformações. Esse conjunto de complexidades exige que o gestor de projetos vá além da gestão tradicional, demandando domínio técnico, visão estratégica e habilidades interpessoais muito refinadas. Como limitação, destaca-se o fato de tratar-se de um estudo de caso único, realizado em uma Organização Baseada em Projetos (PBO), o que restringe os dados a características específicas dessa organização, como, por exemplo, sua cultura, estrutura e metodologia de gestão de projetos, dificultando a aplicação dos resultados a empresas de outros setores. Além disso, o foco em apenas uma PBO reduz a diversidade de projetos analisados, limitando a abrangência dos resultados. Diante dessas limitações, identifica-se uma oportunidade para pesquisas futuras que ampliem o escopo do estudo, contemplando múltiplas organizações, setores distintos e projetos com diferentes níveis de complexidade, permitindo análises mais abrangentes e resultados com maior potencial de generalização.

6 Referências

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, *17*(6), 337–342.

Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—A review. *International Journal of Project Management*, *14*(4), 201–2014.

Bosch-Rekveldt, M., Jongkind, Y., Mooi, H., Bakker, H., & Vebraeck, A. (2011). Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework. *International Journal of Project Management*, *29*(6), 728–739.

Bourne, L., & Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management decision*, *43*(5), 649–660.

De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, *6*(3), 164–170.

Freeman, M., & Beale, P. (1992). *Measuring project success*.

Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project management journal*, *39*(4), 58–67.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, *40*(4), 6–19.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 835–848.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.). John Willey and Sons.

Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries. *Project Management Journal*, *51*(2), 1–18.

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, *33*(6), 1220–1235. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010

Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Benefits realisation in an agile environment. *International Journal of Project Management*, *40*(4), 454–465. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.005

Müller, R., & Turner, J. R. (2007a). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, *25*(1), 21–32.

Müller, R., & Turner, R. (2007b). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, *25*(4), 298–309.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, *28*(5), 437–448.

Oliveira, J. C. de, & Barzotto, L. da C. (2017). Competências coletivas no âmbito da gestão de projetos. *Revista Competitividade e Sustentabilidade-ComSus*, *4*(2).

Pereira, G. S., Novaski, O., Santos Neto, N. F. dos, & Mota, F. de A. da S. (2022). Study on the state of the art of critical success factors and project management performance. *Gestão & Produção*, *29*, e4722.

Pereira, J., Varajão, J., & Takagi, N. (2022). Evaluation of information systems project success–Insights from practitioners. *Information Systems Management*, *39*(2), 138–155.

Pinto, J. K., Davis, K., Ika, L. A., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2022). Coming to terms with project success: Current perspectives and future challenges. *International Journal of Project Management*, *40*(7), 831–834.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22–27.

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square, PA. PMI.

Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. de. (2010). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE eletrônica*, *2*.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, *81*(12), 46–55.

Salvador, F., Alba, C., Madiedo, J. P., Tenhiälä, A., & Bendoly, E. (2021). Project managers' breadth of experience, project complexity, and project performance. *Journal of Operations Management*, *67*(6), 729–754.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long range planning*, *34*(6), 699–725.

Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, *28*, 5–13.

Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2024). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: The moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, *17*(1), 1–26.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies.*

Turner, J. R. (2007). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, *36*(2), 49–61.

Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (2022). Success Management–From theory to practice. *International Journal of Project Management*, *40*(5), 481–498.

Verma, V. K. (1998). Conflict management. Em *The human aspects of project management* (Vol. 3, pp. 353–364). Project Management Institute.