



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS

A BIBLIOMETRIC STUDY ON PROJECT MANAGER SKILLS

LINCOLN SPOSITO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAUJO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE PROJETOS

Objetivo do estudo

O objetivo desta pesquisa é a de identificar as principais linhas de estudos sendo realizados atualmente e identificar as principais competências do gestor de projetos.

Relevância/originalidade

O entendimento do cenários mais recente de pesquisas acadêmicas do gestor de projetos pode influenciar novas pesquisas acadêmicas. Este estudo oferece um entendimento analítico quanto as linhas atuais de pesquisa sobre o tema de competência do gestor de projetos.

Metodologia/abordagem

Considerando que a identificação dos principais drivers que movem os estudos mais recentes, como as teorias, autores e trabalhos relacionados ao tema de competências do gestor de projetos, são importantes, uma análise de pareamento bibliográfico foi realizada. Um estudo bibliométrico possibilita unir diversos dados bibliográficos via o uso de análises estatísticas específicas. As principais técnicas são as de citação, cocitação e pareamento bibliográfico. Esta última foi utilizada, neste estudo, para identificar as principais áreas de estudo relacionadas às competências do gestor de projetos.

Principais resultados

Os principais resultados desta pesquisa são a constatação de que os estudos mais atuais ainda observam as competências técnicas do gestor de projetos, a identificação das principais competências do gestor de projetos e a definição de sete grupos de competências e suas respectivas representatividades nas pesquisas vigentes.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo foi elaborado, considerando ferramentas e técnicas pertinentes a uma pesquisa bibliométrica de pareamento bibliográfico, valendo-se inclusive, da análise fatorial e de rede.

Contribuições sociais/para a gestão

As contribuições desse estudo se concentram na i) identificação das linhas de estudos atuais relacionadas às competências dos gestores de projetos, ii) na constatação de que há um movimento importante para estudos em soft skills e em hard skills e iii) na identificação das principais competências do gestor de projetos.

Palavras-chave: gestor de projetos, bibliometria, competências



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A BIBLIOMETRIC STUDY ON PROJECT MANAGER SKILLS

Study purpose

The objective of this research is to identify the main lines of studies currently being carried out and to identify the main competences of the project manager.

Relevance / originality

Understanding the project manager's most recent academic research scenarios can influence new academic research. This study offers an analytical understanding of the current lines of research on the topic of competence of the project manager.

Methodology / approach

Considering that the identification of the main drivers that drive the most recent studies, such as theories, authors and works related to the theme of competences of the project manager, are important, a bibliographic matching analysis was carried out. A bibliometric study makes it possible to combine several bibliographic data using specific statistical analyzes. The main techniques are citation, citation and bibliographic matching. The latter was used, in this study, to identify the main areas of study related to the skills of the project manager.

Main results

The main results of this research are the observation that the most current studies still observe the technical skills of the project manager, the identification of the main skills of the project manager and the definition of seven groups of competences and their respective representativeness in the current research.

Theoretical / methodological contributions

The study was elaborated, considering tools and techniques pertinent to a bibliometric research of bibliographic appearance, even making use of factor and network analysis.

Social / management contributions

The contributions of this study are focused on i) identification of current lines of studies related to the skills of project managers, ii) in the finding that there is an important movement for studies in soft skills and hard skills and iii) in the identification of the main competences of the project manager.

Keywords: project manager, bibliometric, skills



1. Introdução

A atuação do gestor de projetos e, portanto, o seu respectivo desempenho em projetos, é cada vez mais identificado como um fator crítico de sucesso em projetos. A busca pelas suas principais competências e como a sua atuação pode impactar diretamente os resultados é ratificada por vários autores (Afzal et al., 2018; Ahsan et al., 2013; Coetzer, 2016; Davis, 2011; Gray & Ulbrich, 2017; Hanna et al., 2018; Meng & Boyd, 2017; Sunindijo, 2015). Desta forma, cabe ressaltar que há teorias formuladas que norteiam os trabalhos acadêmicos nos últimos anos como base para entendimento desta relação.

Projetos são relevantes para a evolução organizacional e do próprio negócio, um estudo recente foi realizados em seis associações em vinte e dois países e descobriram que os resultados do projeto de 86% estavam abaixo das expectativas iniciais. Dessa forma, há uma preocupação crescente relacionada aos potenciais fatores influenciadores do sucesso do projeto (Afzal et al., 2018). Nesse sentido a popularização e a disseminação das técnicas e cultura de gerenciamento de projetos nas organizações são crescentes (Coetzer, 2016; Davis, 2011; Medina & Francis, 2015).

Os estudos atuais se direcionaram para entender as competências individuais e perfis de competências do gestor de projetos (Ahsan et al., 2013; Brière et al., 2015; Müller & Rodney Turner, 2010; Skulmoski & Hartman, 2010). As pesquisas atuais sobre o tema evoluíram no sentido de entender as competências em nível individual, de equipe do projeto e da organização (Rabechini Junior & Carvalho, 2003). Pretendemos nos ater às competências individuais do gestor de projetos e avaliar as principais linhas de estudos relacionadas às competências técnicas e humanas do gestor de projetos (Afzal et al., 2018; Blixt & Kirytopoulos, 2017; Brière et al., 2015; Tabassi et al., 2016).

A literatura atual demonstra que o tema de competências do gestor de projetos caminha de um viés de estudos de competências técnicas (*hard skills*) para competências humanas (*soft skills*). Podemos verificar estudos relacionados à liderança (Afzal et al., 2018; Medina & Francis, 2015; Müller & Rodney Turner, 2010; Tabassi et al., 2016), à inteligência emocional (Afzal et al., 2018; Davis, 2011, 2011; Maqbool et al., 2017; Sunindijo, 2015; Zhang et al., 2013), à necessidade de lidar com ambiguidade (Gray & Ulbrich, 2017), questões culturais (Rodríguez-Rivero et al., 2018), relacionamento interpessoal (Davis, 2011; Gewanlal & Bekker, 2015; Meng & Boyd, 2017; Rodríguez-Rivero et al., 2018; Sunindijo, 2015) e comunicação (Hanna et al., 2018; Maqbool et al., 2017; Zuo et al., 2018). Ainda há campo para o estudo de outras competências, como a questão do protagonismo do gestor de projetos (Sposito & Scafuto, 2019).

Diante destas percepções, o objetivo desta pesquisa é a de identificar as principais linhas de estudos sendo realizados atualmente e identificar as principais competências do gestor de projetos. O método aplicado será o de análise de pareamento bibliográfico, pertinente a um estudo bibliométrico (Zupic & Čater, 2015).

2. Metodologia

Considerando que a identificação dos principais drivers que movem os estudos mais recentes, como as teorias, autores e trabalhos relacionados ao tema de competências do gestor de projetos, são importantes, uma análise de pareamento bibliográfico foi realizada. Dessa forma, pretende-se alcançar uma maior compreensão dos principais fatores direcionadores sobre o tema e, principalmente, sobre os campos de estudo ainda carentes de entendimento.

Conforme Zupic & Čater (2015), um estudo bibliométrico possibilita unir diversos dados bibliográficos via o uso de análises estatísticas específicas. As principais técnicas são as de citação, cocitação e pareamento bibliográfico. Esta última foi utilizada, neste estudo, para identificar as principais áreas de estudo relacionadas às competências do gestor de projetos. Para tanto, os procedimentos de bibliometria contidos no comentário editorial da



Iberoamerican Journal Of Strategic Management (IJSM) (Serra, Ferreira, Guerrazzi, & Scaciotta, 2018) foram adotados.

A base de artigos original foi gerada a partir da seleção de na base de artigos científicos *ISI Web Of Science (IWOS)*. As palavras chaves utilizadas foram baseadas em sinônimos relacionadas à palavra-chave raiz “*competences*”, sendo estas palavras sinônimas com o sentido de sentido de “capacitação”, “habilidade” ou “aptidão”. As palavras utilizadas no algoritmo de pesquisas são “*ability*”, “*adroitness*”, “*capability*”, “*capacity*”, “*competence*”, “*competency*”, “*cunning*”, “*expertise*”, “*know-how*” e “*skill*”.

Para a obtenção de uma amostra de artigos com qualidade ocorreu o ajuste do comando de seleção no *IWOS*. Forma eliminados os registros que não tinham relação com o tema, apesar de filtrados pelas palavras-chave. Após o ajuste do comando de seleção e aplicação de filtros de anos, até o de 2018, obteve-se um retorno de 383 artigos. Adicionalmente, os filtros de “Tipos de Documentos” e “Idiomas” foram utilizados para ajuste fino da base final de artigos.

O filtro de “Tipos de Documentos” foi alterado para considerar somente a opção “*article*”. O filtro de “Idiomas” foi utilizado para selecionar as opções “*english*” e “*português*”. A base de artigos, após a aplicação dos filtros adicionais, foi atualizada para uma amostra de 211 registros. Como etapa final, os resumos dos artigos foram lidos objetivando-se uma análise qualitativa dos artigos. Foram considerados somente artigos que tratavam do tema de forma adequada. Ao final da leitura, 73 artigos foram desconsiderados para a continuidade do estudo bibliométrico. A base final de artigos manteve 138 artigos distribuídos em 62 periódicos.

Considerando-se o uso do *software* *BibExcel* (Pilkington & Meredith, 2009) e as etapas do roteiro de Zupic & Čater (2015) ocorreu a preparação dos arquivos necessários para a análise de pareamento bibliográfico. Nesse procedimento, a base final de 138 artigos foi utilizada como insumo para a geração da uma matriz de pareamento. Um dos procedimentos realizados foi o de normalização. Para tanto, foi utilizada uma função *KMO* personalizada no *software* estatístico *R*© (v.3.61), específica para matrizes inversamente positivas.

Uma matriz quadrada que não é invertível é chamada singular ou degenerada. Uma matriz quadrada é considerada singular se, e somente se, seu determinante for zero. Matrizes singulares são raras no sentido de que uma matriz quadrada selecionada aleatoriamente a partir de uma distribuição uniforme contínua em suas entradas quase nunca será singular. Matrizes não quadradas ($m \neq n$) não têm um inverso. Lembrando que a inversão da matriz é o processo de encontrar a matriz *B* que satisfaça a equação $AB = BA = In$ para uma dada matriz invertível *A*. Nesta equação *In* denota a matriz por identidade e a multiplicação usada é a multiplicação matricial comum. Se for esse o caso, a matriz *B* é determinada exclusivamente por *A*, chamada de inversa de *A*, denotada por A^{-1} .

O processo de normalização de Kaiser prevê a eliminação, a cada execução do teste *KMO*, do artigo com o menor *KMO*, inferior ao parâmetro mínimo de 0,05, até que o parâmetro geral ($KMO \geq 0,5$) seja alcançado. O procedimento foi automatizado com apoio do recurso nativo de programação *VBA* da ferramenta do *Microsoft Excel 2010*.

A automação considerou três etapas: i) a execução de script personalizado para o *software* estatístico *Rstudio* (v.1.1.456); ii) a coleta dos resultados (*KMO* de cada registro da matriz, *KMO* mínimo, geral e máximo da amostra) e iii) a eliminação do registro na matriz de pareamento, com o referido *KMO* mínimo, obtido do teste *KMO*. Depois do processo de normalização de Kaiser, 39 artigos foram eliminados, em função das verificações ocorridas pelo *KMO* mínimo ($\geq 0,5$) e geral ($\geq 0,5$). Ao final do processo, após 99 ciclos, o *KMO*



geral da amostra estabilizou-se em 0.67 e a amostra estabilizou-se em 39 artigos, dos 138 inicialmente selecionados.

A matriz final, com os 39 artigos, é uma matriz de diagonal nula que em seu formato inicial, ainda não estava preparado para a análise em pares. A matriz foi corrigida, para as características necessárias para análise de componentes no *software* SPSS e para entrada nos *softwares* UCINET/Pajek (Lin & Cheng, 2010; Zupic & Čater, 2015).

Para fins de referência, esta matriz usa a posição numérica de cada um dos artigos no arquivo IWOS. Como correção, para atender aos requisitos de uso dessa matriz no *software* SPSS, em cada posição, foi acrescido no início a literal “P” (Ex: P1, P10) no nome de cada uma das colunas. Ao final, uma coluna adicional foi inserida no início da matriz e o nome de cada coluna foi copiado para cada linha equivalente à coluna origem.

A análise de componentes pelo SPSS torna os trabalhos bibliométricos mais confiáveis (Zupic & Čater, 2015). Para a realização dessa análise de componentes, foi utilizada a rotação VARIMAX (Acedo et al., 2006; Lin & Cheng, 2010) que oferece melhores recursos para interpretações consistentes (McCain, 1990). Foram consideradas cargas fatoriais superiores ou iguais a 0,4 (Guerrazzi et al., 2015; Shafique, 2013) para a seleção dos fatores que compõem a análise de pareamento.

Todos os artigos mapeados neste estudo bibliométrico foram lidos. O objetivo foi o de se conhecerem as ramificações das pesquisas atuais sobre o tema e entender quais os campos de estudo mais recentes.

3. Análise dos resultados

A análise de pareamento usa o número de referências compartilhadas entre dois documentos como uma medida da similaridade destes documentos (Zupic & Čater, 2015). Os autores constatam que quanto mais as bibliografias de dois artigos se sobrepõem, mais forte será a conexão destes. Seguiram-se os procedimentos recomendados por Hair et al. (2009). Para os testes de robustez do modelo foi utilizado o *software* Rstudio versão 1.1.456. Após processo de redução e ajuste do modelo, permaneceram 39 artigos com até dois nós. Obteve-se, após estabilização do modelo, um KMO de 0,6667148. Concluiu-se que há correlações suficientes entre as variáveis para a análise e continuidade do estudo.

A análise de componentes principais, realizada no *software* SPSS versão 23, para o pareamento bibliográfico, nos permitiu a identificação de 2 fatores responsáveis por 54,04% de variância. Ratifica-se esta conclusão pela análise gráfica (figura 3) realizada no *software* RStudio por intermédio da função “how_many_factors()” que nos produziu uma visão clara da quantidade de fatores para a continuidade da análise.

A Figura 1 apresenta demonstra a curva de cargas fatoriais por componentes. Percebe-se no gráfico que a partir do segundo fator, as cargas fatoriais ficam abaixo do mínimo estabelecido para este estudo (<0,4). Desta maneira consolida-se 2 fatores realmente.

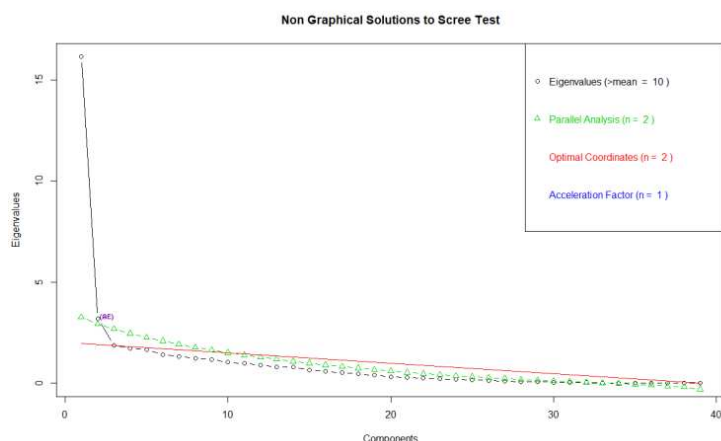


Figura 1 – Análise gráfica de componentes principais

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado da análise de componentes é apresentado na tabela 1. Este considera referências agrupadas nos seis fatores, conforme carga fatorial ($\geq 0,4$), prevalecendo a maior delas, conforme cada fator. O primeiro fator é o predominante, pois concentra 26 artigos.

Tabela 1 – Matriz de fatores de pareamento bibliográfico

#ID	Autores	FP1	FP2
21	Grzesik & Piwowar-Sulej (2018)	0,786	0,167
15	Creasy & Anantatmula (2013)	0,775	0,312
125	Afzal & Khan & Mujtaba (2018)	0,743	0,238
129	Tabassi & Roufehaei & Ramli & Abu Bakar & Ismail & Pakir (2016)	0,730	0,021
5	Meng & Boyd (2017)	0,727	0,274
116	Davis (2011)	0,679	0,016
131	Ahsan & Ho & Khan (2013)	0,660	0,412
104	Gray & Ulbrich (2017)	0,659	0,481
8	Zhao & Hwang & Lee (2016)	0,649	0,101
56	Gruden & Stare (2018)	0,638	0,570
118	Clarke (2010)	0,634	0,042
75	Briere et all (2015)	0,632	0,495
67	Coetzer (2016)	0,614	0,366
124	Rodriguez-Rivero & Ortiz-Marcos & Ballesteros-Sanchez & Romero (2018)	0,609	0,248
71	Gewanlal & Bekker (2015)	0,596	0,210
117	Muller & Turner (2010)	0,595	0,115
132	Zhang & Zuo & Zillante (2013)	0,594	0,177
6	Aretoulis & Papatthaniou & Zapounidis & Seridou (2017)	0,576	0,363
133	Skulmoski & Hartman (2010)	0,569	0,263
29	Maqbool & Ye & Manzoor & Rashid (2017)	0,567	0,198
128	Hanna & Ibrahim & Lotfallah & Iskandar & Russell (2016)	0,555	0,232
76	Sunindijo (2015)	0,542	0,288
60	Zuo & Zhao & Nguyen & Ma & Gao (2018)	0,541	0,334
37	Medina & Francis (2015)	0,525	0,463
9	Miterev & Engwall & Jerbrant (2016)	0,501	0,322
64	Blixt & Kirytopoulos (2017)	0,491	0,357
12	Takey & de Carvalho (2015)	0,402	0,720
105	Derus & Abdul-Aziz (2016)	0,120	0,753
54	Nijhuis & Vrijhoef & Kessels (2018)	0,386	0,728
32	Marcusson & Lundqvist (2016)	0,050	0,713
39	Loufrani-Fedida & Missonier (2015)	0,055	0,701
38	Dillon & Taylor (2015)	0,173	0,693
26	Sharma & Kumar (2018)	0,207	0,671



130	de Araujo & Pedron (2015)	0,347	0,657
62	Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	0,079	0,656
127	Ballesteros-Sanchez & Ortiz-Marcos & Rodriguez-Rivero & Juan-Ruiz (2017)	0,402	0,619
33	Ekrot & Kock & Gemunden (2016)	0,218	0,612
40	Marcusson & Lundqvist (2015)	0,245	0,588
55	do Vale & Nunes & de Carvalho (2018)	0,385	0,436

Fonte: Elaborado pelo autor

As relações entre os 39 estudos avaliados podem ser visualizadas na figura 2. Podem-se identificar os dois fatores provenientes da análise de componentes principais, representados por cores e figuras geométricas. O mapa de rede visualizado na Figura 2 foi gerado com apoio do *software* UCINET/Netdraw e a partir dele, verifica-se que cada fator é representado por um símbolo e uma cor.

Os dois fatores identificados foram nomeados de acordo com a leitura de cada artigo. Os fatores nomeados são: **Fator FP1**: Competências humanas do gestor de projetos; e **Fator FP2**: Competências técnicas do gestor de projetos. Verifica-se que a motivação dos artigos se concentra nas competências dos gestores de projetos e como estas influenciam o desempenho do gestor. A busca das competências essenciais está fortemente direcionada para as *soft skills* (FP1), mas há estudos tratando da relevância das competências *hard skills* (FP2). A relevância da atuação do gestor de projetos é constatada (Ahsan et al., 2013; Davis, 2011; Gray & Ulbrich, 2017; Meng & Boyd, 2017).

A popularidade e disseminação crescente do gerenciamento de projetos aumenta a busca por gestores de projetos competentes (Davis, 2011). Sendo assim, fica evidente a relevância de projetos para o sucesso organizacional, o que implica na disseminação e popularidade atual do gerenciamento de projetos e da busca por profissionais competentes. O gerenciamento de projetos se tornou crítico para o sucesso das organizações, sendo aplicável em muitas condições complexas e voláteis (Coetzer, 2016). Nesse sentido, constata-se que os gestores de projetos, considerando-se o desempenho, são relevantes para a resolução de problemas persistentes (Hanna et al., 2018).

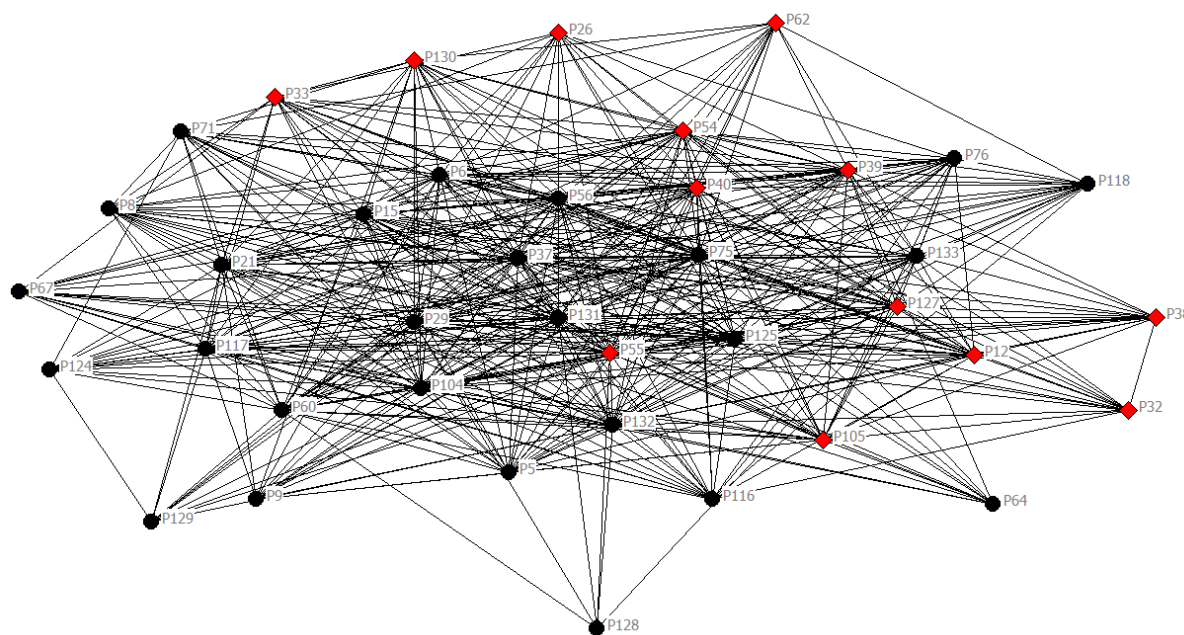


Figura 2 – Mapa de relações entre artigos dos fatores de 1 e 2

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator **FP1**: Competências humanas do gestor de projetos é composto por 26 artigos. No diagrama de redes, este fator é reconhecido pela forma geométrica de um círculo,



com a cor preta. A Tabela 2 apresenta um resumo dos artigos pertinentes ao FP1. Os itens identificados foram agrupados após a análise dos artigos do fator. Os grupos em questão são os de comunicação (5,9%), gerencial (22,7%), gerenciamento de projetos (14,3%), gerenciamento de relacionamentos (10,9%), humanas (28,6%), inteligência emocional (6,7%) e liderança (10,9%). A maior representatividade, de 65,6%, ocorre nos grupos de humanas, gerencial e gerenciamento de projetos.

Tabela 2 – Análise dos artigos do fator FP1

Autores	Itens base da análise ou resultantes da análise	Tipo	Grupo	Skill
Sunindijo (2015)	Administração de documentos e contratos	Habilidades	Gerencial	hard skill
Medina & Francis (2015)	Estruturar e organizar o trabalho	Características	Gerencial	hard skill
Sunindijo (2015)	Orçamento	Habilidades	Gerencial	hard skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Abertura	Atributos	Humanas	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Agradabilidade	Atributos	Humanas	soft skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Atributos pessoais	Atributos	Humanas	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Capacidades	Atributos	Gerencial	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Consciência	Atributos	Humanas	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Extroversão	Atributos	Humanas	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Outras qualificações	Atributos	Gerencial	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	apreensão de comunicação	Competências	Comunicação	soft skill
Briere et all (2015)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skill
Rodriguez-Rivero & Ortiz-Marcos & Ballesteros-Sanchez & Romero (2018)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skill
Zuo & Zhao & Nguyen & Ma & Gao (2018)	Comunicação	Dimensões de fatores de sucesso	Comunicação	soft skill
Medina & Francis (2015)	Comunicação e manipulação de informações	Características	Comunicação	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	habilidades de comunicação	Competências	Comunicação	soft skill
Briere et all (2015)	Conjunto de conhecimentos (geral, desenvolvimento internacional, intercultural)	Competências	Gerencial	hard skill
Rodriguez-Rivero & Ortiz-Marcos & Ballesteros-Sanchez & Romero (2018)	Gestão de riscos culturais	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Gray & Ulbrich (2017)	Tradução de ambiguidade	Habilidades	Humanas	soft skill
Medina & Francis (2015)	Assumir responsabilidade ativa	Características	Gerencial	hard skill
Medina & Francis (2015)	Atendimento de demandas externas e comunicação interna / externa	Características	Gerencial	hard skill
Creasy & Anantatmula (2013)	auto monitoramento	Competências	Gerencial	hard skill
Briere et all (2015)	Capacitação	Competências	Gerencial	hard skill
Zuo & Zhao & Nguyen & Ma & Gao (2018)	Comprometimento	Dimensões de fatores de sucesso	Gerencial	hard skill
Briere et all (2015)	Conhecimento local	Competências	Gerencial	hard skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Definir e seguir a direção estratégica	Competências	Gerencial	hard skill
Medina & Francis (2015)	Disponibilidade	Características	Gerencial	hard skill
Medina & Francis (2015)	Diversos	Características	Gerencial	hard skill
Medina & Francis (2015)	Flexibilidade e abertura à mudança	Características	Gerencial	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Habilidades de tomada de decisão e resolução de problemas	Competências	Gerencial	hard skill
Hanna & Ibrahim & Lotfallah & Iskandar & Russell (2016)	Habilidades gerenciais	Habilidades	Gerencial	hard skill
Ahsan & Ho & Khan (2013)	Identificação de competências	Competências	Gerencial	hard skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Negociações	Competências	Gerencial	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	orientação para mudanças	Competências	Gerencial	soft skill
Grzesik & Piwowar-Sulej (2018)	Orientação para realização	Competências	Gerencial	soft skill
Medina & Francis (2015)	Permitir participação e colaboração	Características	Gerencial	soft skill
Rodriguez-Rivero & Ortiz-Marcos & Ballesteros-Sanchez & Romero (2018)	Persuasão	Competências	Gerencial	soft skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Profissionalismo	Competências	Gerencial	hard skill
Davis (2011)	Resolução de problemas	Competências	Gerencial	hard skill



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Medina & Francis (2015)	Acompanhamento	Características	Gerenciamento de projetos	hard skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Capacidade de determinar compensações de custo-tempo	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Zuo & Zhao & Nguyen & Ma & Gao (2018)	Competência	Dimensões de fatores de sucesso	Gerenciamento de projetos	hard skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Competências de gerenciamento de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Afzal & Khan & Mujtaba (2018)	Competências do gestor de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Gruden & Stare (2018)	Competências do gestor de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Grzesik & Piwowar-Sulej (2018)	Cooperação	Competências	Humanas	soft skill
Davis (2011)	Gerenciamento de conflitos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Blixt & Kirytopoulos (2017)	Gerenciamento de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Sunindijo (2015)	Gerenciamento de qualidade	Habilidades	Gerenciamento de projetos	hard skill
Coetzer (2016)	Gerenciamento de tempo	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Briere et all (2015)	Gestão de mudanças	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Zhang & Zuo & Zillante (2013)	Gestão de partes interessadas	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Planejamento (integrativo)	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Planejamento (tempo)	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skill
Medina & Francis (2015)	Presença e confiança no papel	Características	Gerenciamento de projetos	soft skill
Medina & Francis (2015)	Tratamento de conflitos	Características	Gerenciamento de projetos	soft skill
Zhang & Zuo & Zillante (2013)	Construir e manter relações pessoais	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	hard skill
Meng & Boyd (2017)	Gerenciamento de relacionamentos	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	hard skill
Briere et all (2015)	Habilidades interpessoais	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Habilidades sociais	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Nível de envolvimento no projeto	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	hard skill
Briere et all (2015)	Rede	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	hard skill
Zhao & Hwang & Lee (2016)	Relacionamento	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Zhang & Zuo & Zillante (2013)	Trabalhar com os outros	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Medina & Francis (2015)	Manipulação e compreensão de pessoas	Características	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	Supervisão da equipe do projeto	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	hard skill
Grzesik & Piwowar-Sulej (2018)	Trabalho em equipe	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Gray & Ulbrich (2017)	Aceitação	Habilidades	Humanas	soft skill
Briere et all (2015)	Adaptabilidade	Competências	Humanas	soft skill
Sunindijo (2015)	Aparente sinceridade	Habilidades	Humanas	soft skill
Gruden & Stare (2018)	Assertividade	Competências	Humanas	soft skill
Medina & Francis (2015)	Calma versus comportamento estressante	Características	Humanas	soft skill
Blixt & Kirytopoulos (2017)	Competência comportamental	Competências	Humanas	soft skill
Gruden & Stare (2018)	Competências comportamentais	Competências	Humanas	soft skill
Medina & Francis (2015)	Confiabilidade	Características	Humanas	soft skill
Rodriguez-Rivero & Ortiz-Marcos & Ballesteros-Sanchez & Romero (2018)	Confiança	Competências	Humanas	soft skill
Zuo & Zhao & Nguyen & Ma & Gao (2018)	Conforto	Dimensões de fatores de sucesso	Humanas	soft skill
Zhang & Zuo & Zillante (2013)	Consciência social	Competências	Humanas	soft skill
Muller & Turner (2010)	Conscientização	Competências	Humanas	soft skill
Briere et all (2015)	Ética	Competências	Humanas	hard skill



Medina & Francis (2015)	Genuinidade e sinceridade	Características	Humanas	soft skill
Sunindijo (2015)	habilidade interpessoal	Habilidades	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Aretoulis & Papathanasiou & Zapounidis & Seridou (2017)	Habilidades cognitivas	Atributos	Humanas	soft skill
Hanna & Ibrahim & Lotfallah & Iskandar & Russell (2016)	Habilidades cognitivas	Habilidades	Humanas	soft skill
Muller & Turner (2010)	Influência	Competências	Humanas	soft skill
Sunindijo (2015)	Influência interpessoal	Habilidades	Gerenciamento de relacionamentos	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	inovação	Competências	Humanas	soft skill
Tabassi & Roufechaei & Ramli & Abu Bakar & Ismail & Pakir (2016)	Intelecto	Competências	Humanas	soft skill
Muller & Turner (2010)	Motivação	Competências	Humanas	soft skill
Muller & Turner (2010)	Pensamento crítico	Competências	Humanas	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	Personalidade e os tipos de projetos	Traços de personalidade	Humanas	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	Preferências gerais dos executivos por habilidades pessoais	Traços de personalidade	Humanas	soft skill
Briere et all (2015)	Qualidades pessoais	Competências	Humanas	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	Traços de personalidade específicos, como consciência e abertura	Traços de personalidade	Humanas	soft skill
Sunindijo (2015)	Visão	Habilidades	Humanas	soft skill
Medina & Francis (2015)	visibilidade	Características	Humanas	soft skill
Afzal & Khan & Mujtaba (2018)	Inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Davis (2011)	Inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Clarke (2010)	Inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Maqbool & Ye & Manzoor & Rashid (2017)	Inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Sunindijo (2015)	Inteligência emocional	Habilidades	Inteligência emocional	soft skill
Blixt & Kirytopoulos (2017)	Inteligência emocional	Competências	Inteligência emocional	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	Inteligência emocional do gerente de projeto	Traços de personalidade	Inteligência emocional	soft skill
Creasy & Anantatmula (2013)	Competências de liderança de gerente de projeto	Traços de personalidade	Liderança	soft skill
Gewanlal & Bekker (2015)	estilo de liderança	Competências	Liderança	soft skill
Grzesik & Piwowar-Sulej (2018)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Tabassi & Roufechaei & Ramli & Abu Bakar & Ismail & Pakir (2016)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Zhao & Hwang & Lee (2016)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Briere et all (2015)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Muller & Turner (2010)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Maqbool & Ye & Manzoor & Rashid (2017)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Hanna & Ibrahim & Lotfallah & Iskandar & Russell (2016)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Skulmoski & Hartman (2010)	Liderança	Competências	Liderança	soft skill
Medina & Francis (2015)	Liderança positiva e construtiva	Características	Liderança	soft skill
Sunindijo (2015)	Liderança transformacional	Habilidades	Liderança	soft skill
Zhang & Zuo & Zillante (2013)	Liderando outros	Competências	Liderança	soft skill
Medina & Francis (2015)	Conhecimento técnico e do assunto	Características	Gerencial	hard skill

Fonte: Elaborado pelos autores

Da mesma forma, foram consolidados os itens, conforme sua origem, como *hard skills* ou *soft skills*. A maior representatividade ocorre para itens *soft skills* (66,4%) contra os *hard skills* (33,6%). Esta concentração explicita a grande quantidade e variedade de itens genéricos atrelados a competências humanas, gerenciais e de gerenciamento de projetos. Esta constatação está atrelada à teoria, que indica que o gestor de projetos deve ter um amplo espectro de competências e características (Ahsan et al., 2013).

Adicionalmente verificam-se algumas linhas de estudo com uma representatividade relevante para atuação do gestor de projetos, sendo estes verificados pelos grupos de



comunicação (5,9%), gerenciamento de relacionamentos (10,9%), inteligência emocional (6,7%) e liderança (10,9%). Considerando os dados apresentados, percebe-se que há uma grande concentração de pesquisas atuais, mas que perduram desde 2010, em competências chaves dos gestores de projetos e com um viés em habilidades humanas, gerenciais e em gestão de projetos, em grande parte atrelada a *soft skills*.

Os grupos de estudos específicos citados acima indicam as competências chaves do gestor de projetos. Sendo estas, em ordem de representatividade, as de gerenciamento de relacionamentos, liderança, inteligência emocional e comunicação. Considerando o grupo de gerenciamento de projetos como específico, teríamos uma concentração clara de pesquisas sendo realizadas para competências, atributos, características e traços de perfil dos gestores de projetos em gerenciamento de projetos (*hard skills*), gerenciamento de relacionamentos, liderança, inteligência emocional e comunicação (*soft skills*).

O fator **FP2: Competências técnicas do gestor de projetos** é composto por 13 artigos. No diagrama de redes este fator é reconhecido pela forma geométrica de um diamante, com a cor vermelha. A Tabela 3, da mesma forma, apresenta o resumo dos artigos do fator FP2.

Tabela 3 – Análise dos artigos do fator FP2

Autores	Itens base da análise ou resultantes da análise	Tipo	Grupo	Skill
Takey & de Carvalho (2015)	Processos de gerenciamento de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Custo e prazo	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Escopo e prazo	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Pessoal	Competências	Humanas	soft skills
Takey & de Carvalho (2015)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skills
Takey & de Carvalho (2015)	Flexibilidade	Competências	Humanas	soft skills
Takey & de Carvalho (2015)	Técnico	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Vocabulário técnico	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Visão geral técnica	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Desenho técnico	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Contexto e negócios	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Melhoria contínua da gestão	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Alinhamento estratégico	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Relações com o consumidor	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Takey & de Carvalho (2015)	Legislação	Competências	Gerencial	hard skills
Takey & de Carvalho (2015)	Relacionamento com o cliente	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Takey & de Carvalho (2015)	Melhoria continua	Competências	Gerencial	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Gerenciamento de tempo	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Garantia de qualidade	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Planejamento estratégico	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Capacidade técnica do projeto	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Coordenação de subcontratados e empresas de serviços públicos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Elaboração de orçamento	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)	Identificação de necessidades de recursos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Derus & Abdul-Aziz (2016)		Competências	Gerenciamento de	hard skills



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



	Administração do controle do projeto e determinação dos resultados do projeto		projetos	
Nijhuis & Vrijhoef & Kessels (2018)	Liderança	Competências	Liderança	soft skills
Nijhuis & Vrijhoef & Kessels (2018)	Formação de equipes	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Marcusson & Lundqvist (2016)	Orientados	Traços de personalidade	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Marcusson & Lundqvist (2016)	Comunicativos	Traços de personalidade	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Marcusson & Lundqvist (2016)	Estruturados	Traços de personalidade	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Loufrani-Fedida & Missonier (2015)	Competências individuais	Competências	Humanas	soft skills
Loufrani-Fedida & Missonier (2015)	Competências organizacionais	Competências	Gerencial	hard skills
Loufrani-Fedida & Missonier (2015)	Compartilhar responsabilidades	Competências	Gerencial	hard skills
Dillon & Taylor (2015)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skills
Dillon & Taylor (2015)	Gestão de partes interessadas	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
Sharma & Kumar (2018)	Habilidade conceitual e organizacional	Habilidades	Gerencial	hard skills
Sharma & Kumar (2018)	Habilidades humanas e técnicas	Habilidades	Humanas	soft skills
Sharma & Kumar (2018)	Planejamento	Habilidades	Gerenciamento de projetos	hard skills
Sharma & Kumar (2018)	Delegação de autoridade	Habilidades	Gerencial	hard skills
Sharma & Kumar (2018)	Entendimento de métodos, processos e procedimentos	Habilidades	Gerencial	hard skills
de Araujo & Pedron (2015)	Gestão de equipe	Competências	Gerenciamento de relacionamentos	soft skills
de Araujo & Pedron (2015)	Conhecimento do domínio do negócio	Competências	Gerencial	hard skills
de Araujo & Pedron (2015)	Comunicação	Competências	Comunicação	soft skills
de Araujo & Pedron (2015)	Gerenciamento de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
de Araujo & Pedron (2015)	Competências comportamentais	Competências	Humanas	soft skills
de Araujo & Pedron (2015)	Competências Comerciais	Competências	Gerencial	hard skills
de Araujo & Pedron (2015)	Competências Gerenciais	Competências	Gerencial	hard skills
de Araujo & Pedron (2015)	Habilidades pessoais	Habilidades	Humanas	soft skills
de Araujo & Pedron (2015)	Habilidades técnicas	Habilidades	Gerenciamento de projetos	hard skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Competência técnica	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Confiança	Competências	Humanas	soft skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Simpatia	Competências	Humanas	soft skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Falta de interesse próprio percebido	Competências	Humanas	soft skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Características pessoais	Características	Humanas	soft skills
Pinto & Patanakul & Pinto (2017)	Características gerenciais	Características	Gerencial	hard skills
Ballesteros-Sanchez & Ortiz-Marcos & Rodriguez-Rivero & Juan-Ruiz (2017)	Hard skills	Competências	Gerencial	hard skills
Ballesteros-Sanchez & Ortiz-Marcos & Rodriguez-Rivero & Juan-Ruiz (2017)	Soft skills	Competências	Humanas	soft skills
Ekrot & Kock & Gemunden (2016)	Gerenciamento de projetos	Competências	Gerenciamento de projetos	hard skills
Marcusson & Lundqvist (2015)	Direcionados	Traços de personalidade	Humanas	soft skills
Marcusson & Lundqvist (2015)		Traços de	Comunicação	soft skills



	Comunicativos	personalidade		
Marcusson & Lundqvist (2015)	Estruturados	Traços de personalidade	Gerencial	hard skills
Marcusson & Lundqvist (2015)	Consciência	Traços de personalidade	Humanas	soft skills
Marcusson & Lundqvist (2015)	Extroversão	Traços de personalidade	Humanas	soft skills
do Vale & Nunes & de Carvalho (2018)	Contextual	Competências	Gerencial	hard skills
do Vale & Nunes & de Carvalho (2018)	Gerencial	Competências	Gerencial	hard skills
do Vale & Nunes & de Carvalho (2018)	Técnica	Competências	Gerencial	hard skills
do Vale & Nunes & de Carvalho (2018)	Comportamental	Competências	Humanas	soft skills

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise dos resultados dos artigos os itens identificados foram agrupados. Os grupos são os de gerenciamento de projetos (23,9%), humanas (22,4%), comunicação (6,0%), gerencial (34,3%), gerenciamento de relacionamentos (11,9%) e liderança (1,5%). A maior representatividade (80,6%) ocorre para somatória dos grupos de humanas, gerencial e gerenciamento de projetos. Os itens foram classificados entre *hard skills* e *soft skills*. Os itens *soft skills* representam 41,8% e os *hard skills* representam 58,2%. Considerando os dados apresentados, percebe-se que há uma grande concentração de pesquisas atuais em competências chaves dos gestores de projetos relacionadas às habilidades e competências técnicas, ou *hard skills*. Fica claro que competências técnicas neste fator FP2 estão em evidências.

Ao se analisar comparativamente os resultados dos fatores FP1 e FP2, verifica-se, respectivamente, que os grupos de competências mais estudados são os de Humanas (FP1=28,6% e FP2=22,4%), Gerencial (FP1=34,3% e FP2=22,7%) e Gerenciamento de projetos (FP1=14,3% e FP2=23,9%). As competências específicas de Comunicação (FP1=5,9% e FP2=6,0%), Inteligência emocional (FP1=6,7%), Liderança (FP1=10,9% e FP2=1,5%) e Gerenciamento de relacionamentos (FP1=10,9% e FP2=11,9%) possuem maior representatividade no fator FP1, mas nos casos da Comunicação e Gerenciamento de Relacionamento estão bem equilibrados entre os fatores. Devido à maior representatividade de competências técnicas no fator FP2, entende-se que estas competências de Comunicação e Gerenciamento de Relacionamento têm um peso maior neste fator, ou seja, podem ser consideradas mais técnicas do que humanas. As competências de inteligência emocional e de liderança não possuem representatividade no fator FP2, deixando claro o viés de competências humanas deste fator.

Da mesma forma, foram avaliadas as tipificações dadas aos itens identificados nos resultados, sendo eles Atributos (FP1=6,7%), Características (FP1=15,1% e FP2=3,0%), Competências (FP1=59,7% e FP2=74,6%), Dimensões de fatores de sucesso (FP1=3,4%), Habilidades (FP1=10,9% e FP2=10,4%) e Traços de personalidade (FP1=4,2% e FP2=11,9%). Verifica-se que Atributos (FP1=6,7%) e Dimensões de fatores de sucesso (FP1=3,4%) não são avaliados no fator FP2 e Características (FP1=15,1% e FP2=3,0%) e Traços de personalidade (FP1=4,2% e FP2=11,9%) com maior representatividade, respectivamente, nos fatores FP1 e FP2. Por outro lado, as tipificações de Competências (FP1=59,7% e FP2=74,6%) e Habilidades (FP1=10,9% e FP2=10,4%) são representativas para ambos os fatores.

Adicionalmente, a perspectiva de perfil de competências foi avaliada. Os perfis de *hard skills* (FP1=33,6% e FP2=58,2%) e *soft skills* (FP1=66,4% e FP2=41,8%) auxiliam no entendimento dos fatores FP1 e FP2. As competências *hard skills* são representativas em ambos os grupos, o que demonstra que, mesmo no caso do fator FP1, há ainda uma relação



importante com competências técnicas, apesar do direcionamento do fator para competências *soft skills*. No caso do fator FP2 fica bem delimitado o viés para competências *hard skills*.

4. Conclusões/Considerações finais

Esse estudo objetivou identificar as linhas de estudos mais atuais e as principais competências, características e atributos relacionados ao gestor de projetos. O estudo foi elaborado, considerando ferramentas e técnicas pertinentes a uma pesquisa bibliométrica de parâmetro bibliográfico, valendo-se inclusive, da análise fatorial e de rede. As contribuições desse estudo se concentram na i) identificação das linhas de estudos atuais relacionadas às competências dos gestores de projetos, ii) na constatação de que há um movimento importante para estudos em *soft skills* e em *hard skills* e iii) na identificação das principais competências do gestor de projetos.

Com relação à primeira contribuição, verificam-se dois fatores, sendo eles o fator FP1: Competências humanas do gestor de projetos e Fator FP2: Competências técnicas do gestor de projetos. Os fatores se definem quando os dados são classificados em grupos de competências. O viés de estudos do fator FP1 é claramente para competências *soft skills* dos gestores de projetos, relacionando o efeito destas competências à atuação do gestor de projetos e o sucesso dos projetos. No caso do fator FP2, a constatação é de o enfoque é para competências *hard skills*.

A segunda contribuição se dá pela percepção da divisão clara dos estudos atuais para competências *hard* e *soft skills*. Ambos os fatores possuem influência de estudos direcionados a competências técnicas e humanas. O fator FP1 é o predominante e pode ser considerado o mais equilibrado na divisão destes estudos entre *hard* e *soft skills*. Diferentemente, o fator FP2 parece bem focado em estudos direcionados às competências denominadas *hard skills*. Os grupos classificados de competências humanas, gerenciais e de gerenciamento de projetos são predominantes em ambos os fatores. No caso do fator FP1 há ainda a vertente de estudos direcionados em competências específicas de ordem *soft skills* como as de liderança, inteligência emocional, comunicação e gerenciamento de relacionamento.

Por último, a terceira contribuição desse estudo se dá quando verificamos as principais competências do gestor de projetos. As competências humanas merecem destaque pois são representativas em ambos os fatores. Podemos destacar como principais competências, quando se pensa nos estudos em voga, as competências, em ordem de representatividade, de gerenciamento de relacionamento, liderança, comunicação e inteligência emocional. Da mesma forma, a competências técnica de gerenciamento de projetos é relevante no perfil do gestor de projetos. Ressalta-se que as competências *hard* e *soft skills*, de forma unitária ou em grupos de competências, são associadas à possibilidade de sucesso do projeto, pelo desempenho do gestor do projeto.

A conclusão desse estudo é a de que os estudos atuais estão equilibrados ainda entre competências humanas e técnicas. As competências técnicas ainda estão em voga, quando se avaliam estudos atuais, pois estão mais associados ao sucesso do projeto. Considerando que a base do gestor de projetos é a sua competência em gerenciamento de projetos parece bastante factível que ainda se estudem com afinco tais competências. No entanto, vários autores indicam a migração dos estudos de ordem técnica para estudos relacionados às questões humanas do gestor de projetos. O fator predominante FP1 demonstra esta tendência e o fator FP2, em contrapartida, apresenta uma predominância em estudos de competências técnicas.

Como limitações deste estudo, cita-se que a absorção dos conceitos é árdua, já que há uma concentração e um alto grau inter-relacionamento entre os autores avaliados. Para estudos futuros, podemos verificar algumas competências ainda com pouca representatividade que merecem estudos direcionados. As competências em questão são as de comunicação e inteligência emocional.



5. Referências

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621–636. <https://doi.org/10.1002/smj.532>
- Afzal, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 142–154. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-12>
- Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals from Job Advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36–54. <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Blixt, C., & Kirytopoulos, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 286–300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Coetzer, G. (2016). An empirical examination of the relationship between adult attention deficit and the operational effectiveness of project managers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2016-0004>
- Davis, S. A. (2011). Investigating the Impact of Project Managers' Emotional Intelligence on Their Interpersonal Competence. *Project Management Journal*, 42(4), 37–57. <https://doi.org/10.1002/pmj.20247>
- Gewanlal, C., & Bekker, M. (2015). Project manager attributes influencing. *Acta Structilia*, 15.
- Gray, K., & Ulbrich, F. (2017). Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 423–450. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2016-0044>
- Guerrazzi, L. A. de C., Brandão, M. M., Junior, H. de C., & Lourenço, C. E. (2015). Pesquisa em Marketing e Estratégia nos Principais Periódicos Internacionais: Um Estudo Bibliométrico sobre Publicações no Século XXI. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(01), 07–27. <https://doi.org/10.5585/riae.v14i1.2200>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª Ed.). Bookman.
- Hanna, A. S., Iskandar, K. A., Lotfallah, W., Ibrahim, M. W., & Russell, J. S. (2018). A data-driven approach for identifying project manager competency weights. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 45(1), 1–8. <https://doi.org/10.1139/cjce-2017-0237>
- Lin, T.-Y., & Cheng, Y.-Y. (2010). *Exploring the knowledge network of strategic alliance research: A co-citation analysis*. 8(2), 9.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- McCain, K. W. (1990). Mapping authors in intellectual space: A technical overview. *Journal of the American Society for Information Science*, 41(6), 433–443. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199009\)41:6<433::AID-ASI11>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199009)41:6<433::AID-ASI11>3.0.CO;2-Q)



- Medina, A., & Francis, A. J. (2015). What Are the Characteristics that Software Development Project Team Members Associate with a Good Project Manager? *Project Management Journal*, 46(5), 81–93. <https://doi.org/10.1002/pmj.21530>
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International Journal of Project Management*, 35(5), 717–728. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.001>
- Müller, R., & Rodney Turner, J. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307–329. <https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Pilkington, A., & Meredith, J. (2009). The evolution of the intellectual structure of operations management—1980–2006: A citation/co-citation analysis. *Journal of Operations Management*, 27(3), 185–202. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.08.001>
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Ballesteros-Sánchez, L., & Romero, J. (2018). The opportunity to improve psychological competences of project managers in international businesses. *Psychology & Marketing*, 35(2), 150–159. <https://doi.org/10.1002/mar.21076>
- Serra, F., Ferreira, M., Guerrazzi, L., & Scaciotta, V. (2018). Doing bibliometric reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management. *Doing Bibliometric Reviews for the Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 17(3), 01–16. <https://doi.org/10.5585/riac.v17i3.2713>
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988-2008): Intellectual Structure of Innovation Research (1988-2008). *Strategic Management Journal*, 34(1), 62–93. <https://doi.org/10.1002/smj.2002>
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80. <https://doi.org/10.1002/pmj.20146>
- Sposito, L., & Scafuto, I. C. (2019). Protagonismo do Gerente de Projetos em demandas institucionais caracterizadas por alta inovação tecnológica. *I. C.*, 10(1), 12.
- Sunindijo, R. Y. (2015). Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 67. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.066041>
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.076>
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T., & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425–442. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0016>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>