

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

GESTOR, GERENTE, LÍDER, CHEFE DE PROJETOS?¹

Helio Aisenberg Ferenhof
Roberto Fabiano Fernandes
Paulo Maurício Selig

Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

Para que as estratégias das organizações se tornem realidade, ou seja, que se transformem em produtos, sejam bens ou serviços, que atendam aos *stakeholders*, uma pessoa deve ser designada para gerir as ações necessárias. Mas qual o perfil necessário e quais habilidades que esta pessoa deve possuir para conseguir transformar a estratégia em realidade? Partindo destas indagações, a metodologia deste trabalho, se deu por intermédio de buscas exploratórias sobre o tema na forma de revisão bibliográfica abrangendo artigos, periódicos e publicações que estejam relacionadas com o assunto deste trabalho. Resultando na discussão sobre a visão do perfil necessário ao profissional que atua na gestão de projetos, seus papéis, responsabilidades, competências: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Palavras-chave

Competências; Gestor de Projetos; Líder de Projetos; Gerente de Projetos; Chefe de Projetos.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, altamente competitivo e globalizado, onde as organizações procuram estar à frente no seu segmento, ou se manter no mercado, cada vez mais faz-se necessário obter diferencial competitivo. Sendo assim, as organizações passam a ter que aprimorar continuamente suas estratégias de gestão, bem como transformar estas estratégias em produtos, sejam bens ou serviços, que atentam de forma eficiente e eficaz os seus *stakeholders*.

Para tal, a criação de portfólios, programas e projetos é extremamente recomendada (PMBOK², 2008; PMI³, 2008a; PMI⁴, 2008b). Entretanto, para que se

¹Trabalho apresentado ao GT1 – Administração

² PMBOK Um Guia Do Conjunto De Conhecimentos Em Gerenciamentos De Projetos: Guia Pmbok®. 4ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

³ PMI - The Standard for Portfolio Management. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008a.

⁴ ——— The Standard for Program Management. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008b.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

tornem realidade, uma pessoa deve ser designada. Qual o perfil necessário? Qual o papel que deve representar? Quais habilidades que esta pessoa deve possuir para conseguir transformar a estratégia em realidade?

Em busca de respostas para estas indagações utilizamos da metodologia de pesquisa para ajudar a aclarar a visão em relação ao profissional de projetos, a qual será descrita no tópico seguinte.

2. Metodologia

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos que norteiam a implementação dos objetivos deste artigo, formando o delineamento da pesquisa.

A metodologia é uma preocupação instrumental onde, segundo Gil⁵ (2010), são realizadas etapas metodológicas baseadas em elementos conceituais e técnicas de pesquisa. O autor complementa o pensamento anterior afirmando que o método científico de uma pesquisa pode ser definido como um caminho para se chegar ao fim de um determinado trabalho, de forma que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos.

Quanto à caracterização, este trabalho será analisado pela sua natureza, abordagem, objetivos e pelas técnicas utilizadas.

Quanto à natureza é considerada uma pesquisa aplicada, pois seu objetivo é voltado à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica (GIL, 2010).

Adota-se uma abordagem qualitativa, pois envolve compreensão de um evento em seu ambiente natural; trabalho de campo e resulta em um produto descritivo (MERRIAN⁶, 1998).

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, pois envolve pesquisas bibliográficas. Gil (2010) define a pesquisa exploratória como:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o

⁵ GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

⁶ MERRIAN, S. *Qualitative research and case study application in educacion*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamentos bibliográficos; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (...) (GIL⁷, 2010, p. 27).

Quanto à pesquisa bibliográfica, Gil (2010, p. 29) diz que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e publicações que estejam relacionadas com o assunto deste trabalho, sendo preferidos os mais recentes.

Seguindo estes procedimentos metodológicos obtiveram-se os materiais considerados necessários para a fundamentação dos tópicos a seguir.

3. GESTOR, GERENTE, LÍDER, CHEFE?

Muitos são os termos utilizados pela literatura para tratar da pessoa responsável por transformar os objetivos estratégicos, da organização, em produtos com resultados exclusivos. O *Project Management Institute* (PMI), a principal associação mundial de gerenciamento de projetos, em suas três principais obras, designa esta pessoa como Gerente, mas atribui a esta, diferentes papéis e responsabilidades desassociadas ao cargo em que esta pessoa ocupa, ou seja, para ser um gerente de projetos, por exemplo, não faz-se necessário que a pessoa tenha o cargo de Gerente (PMBOK⁸, 2008; PMI⁹, 2008a; PMI¹⁰, 2008b). O que pode levar a certa confusão, como ser gerente sem ter cargo de gerente na organização? Sendo assim, algumas organizações denominam este profissional não como Gerente de Projetos, mas como Gestor de Projetos, Líder de Projetos ou Chefe de Projetos.

Ao recorrer para a definição dos termos Gestor, Gerente, Líder e Chefe, se tem respectivamente:

⁷ Gil, op. cit.

⁸ PMBOK, op cit.

⁹ PMI, 2008a, op cit.

¹⁰ PMI, 2008b, op cit.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

- Gestor: Indivíduo que, sem mandato, administra negócios alheios (MICHAELIS¹¹, 2009).

- Gerente: Que, ou quem gere, dirige ou administra bens, negócios ou serviços (MICHAELIS, 2009); Por sua vez Lacombe¹² (2004) define o termo como sendo: Pessoa responsável pelos trabalhos e pelos resultados de um órgão, ou uma equipe que exerce, portanto, as funções de administrador.

- Líder: Tipo representativo de um grupo (MICHAELIS, 2009). “O líder cria nos liderados a sensação de um espaço próprio, onde eles podem desenvolver sua criatividade e se auto realizar na execução de suas tarefas” (MOTTA¹³, 2007). Não necessariamente um líder precisa ter a autoridade do cargo.

- Chefe: Indivíduo que, entre outros, tem a autoridade ou a direção. Empregado ou funcionário encarregado da direção ou supervisão de uma seção, departamento, repartição, etc. (MICHAELIS, 2009). Ou seja, o chefe tem a autoridade estabelecida pelo cargo que ocupa na organização.

A literatura não aponta uma consolidação, uma diferenciação entre os termos gestor e gerente, em língua inglesa os termos tem a mesma palavra manager, no entanto percebe-se uma diferenciação na prática entre o papel e reponsabilidade destes no Brasil. No primeiro setor da economia, por exemplo, tem crescido muito o uso da terminologia gestor, que se refere a pessoa que gere processo, atividade ou tarefa em si. Não necessariamente o gestor tem subordinados. O termo gestor, também esta sendo gradativamente adotado nos demais setores da economia uma vez que este, não está diretamente associado ao nível tático da estrutura organizacional, podendo exercer o papel em qualquer um dos três níveis seja estratégico, tático ou operacional. Entretanto, o gerente está mais associado a uma hierarquia em nível tático. As características desta diferenciação pode ser mais bem visualizada no quadro 1.

¹¹ MICHAELIS: *Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa*. Editora Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=desperd%EDcio&CP=53771&typeToSearchRadio=exactly&pagRadio=50>>. Acesso em: 26/04/2011, 2012.

¹² LACOMBE, F. J. M. *Dicionário De Administração*. São Paulor: Saraiva, 2004.

¹³ MOTTA, P. R. *A Ciência E a Arte De Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE GESTOR E GERENTE

Gestor	Gerente
Exerce o papel em qual quer um dos três níveis organizacionais.	Exerce seu papel em nível tático.
Gere grupo de processos, um processo, atividades e/ou tarefas em si.	Controla um departamento, uma sessão.
Tem responsabilidades primordialmente relacionadas à liderança.	Tem responsabilidades primordialmente relacionadas à chefia.

Fonte: Autores, dados de pesquisa.

Contudo, a literatura distingue exaustivamente uma diferenciação entre Líder e Chefe, indicando fortemente que todos os colaboradores que possuem subordinados deveriam ter atitudes de líderes e não chefes, conforme pode ser percebido no quadro 2, que faz a distinção destes.

QUADRO 2 – DIFERENÇAS ENTRE GESTOR E GERENTE

Líder	Chefe
É um ouvinte atento. Prefere escutar o que os outros têm a dizer a ficar ditando regras e ordens.	Gosta mais de falar do que ouvir. Como dono do negócio, acredita ser o dono da verdade, acredita ser pura perda de tempo escutar o que os subordinados têm a dizer. Fica impaciente quando alguém insiste em debater uma ideia que, para ele, é perfeita.
Gosta de descobrir e desenvolver talentos e dar condições para que cresçam profissionalmente	Não se importa em desenvolver pessoas, pois está centrado basicamente na própria carreira e auto desenvolvimento.
É um grande comunicador. Consegue transmitir mensagens de maneira clara e objetiva.	Não sabe se comunicar muito bem e pode se tornar truculento.
Tem autoconhecimento e, por isso mesmo, sabe quando precisa de ajuda para execução de tarefas.	Não se conhece muito bem e costuma se supervalorizar. Não tem humildade para pedir ajuda a ninguém.
Vibra com o trabalho em equipe e com o êxito coletivo.	Se fosse possível, pediria para trabalhar sozinho numa sala.
Procura se cercar de profissionais mais competentes do que ele para aprender e se aprimorar.	Evita contato com pessoas competentes, pois acredita que elas podem representar ameaças ao seu negócio.
Está sempre aberto a mudanças e novas experiências.	É adepto da filosofia “não mexer em time que está ganhando”.

Fonte: Pacheco e Silva Neto¹⁴ (2011).

¹⁴ PACHECO, D. C.; SILVA NETO, E. Relação Entre Empreendedores E Liderados: Profissionalismo, Afetividade E Riscos Nas Interações In: LAPOLLI, J.; LAPOLLI, É. M. (eds.), *Gestão De Pessoas Na Atualidade: Investindo No Capital Humano*. Florianópolis: Pandeon, 2011.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

Neste ponto, vale destacar que o profissional de projetos deve ter as características relatadas neste trabalho como as de gestor e líder e estas, não são mutuamente exclusivas.

Newton¹⁵ (2011) destaca que o gestor de projetos é a pessoa responsável em entregar todos os componentes de um projeto. O autor ainda destaca que a função de gestor de projetos pode ser de tempo parcial ou integral. Quanto ao trabalho varia de projeto a projeto, mas basicamente a responsabilidade é de se estabelecer um escopo e ater-se a ele, de forma a planejá-lo e gerencia-lo com base em uma metodologia que ajude a garantir o escopo, o prazo, a qualidade e o tempo acordado. Desta forma, entende-se que ele lidera a sua equipe para atingir os objetivos traçados de forma estratégica ao projeto.

Sendo assim, a denominação que mais se adequa ao profissional de projetos no contexto brasileiro, segundo este estudo é de Gestor de Projetos, afinal a importância esta associada a tarefa de gestão do projeto e não no cargo propriamente dito.

4. GESTOR DE PROJETOS, PAPÉIS RESPONSABILIDADES, COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.

O gestor na área projetos pode ter alguns papéis bem definidos como gestor de portfólios, programas e projetos bem como de um escritório de projetos. Em inglês os temos são respectivamente: *Portfolio Manager*, *Program Manager*, *Project Manager* e *Project Management Officer* (PMO). Todas estas funções tem em comum o fato de que a pessoa em questão deve ter habilidades de gestor e liderança. O que difere para haver esta segmentação são os objetivos relacionados à função. No contexto brasileiro muitas organizações não fazem a distinção da nomenclatura, chamando-os de gerente de projetos.

O gerente está associado a um determinado departamento em uma matriz funcional, cabe ao gerente manter a ordem e gerenciar os processos organizacionais de sua área, departamento ou setor dentro da estrutura da empresa. O papel do gestor no contexto de projetos pode ir além, pois não necessariamente

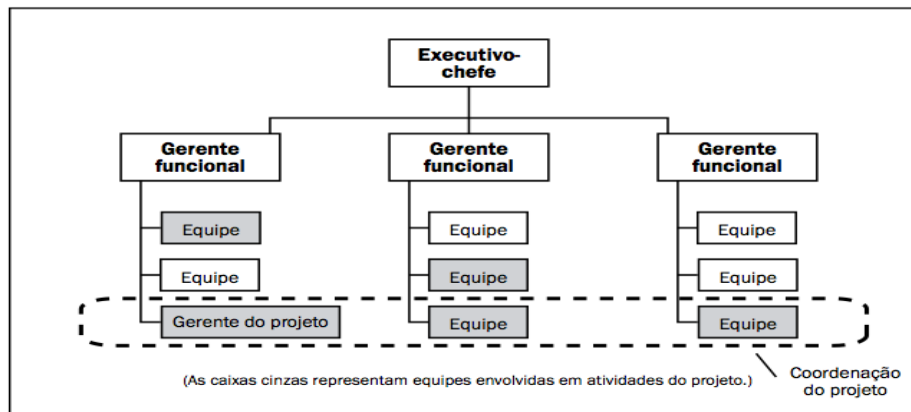
IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

se atem a um departamento, setor ou área da empresa. Ele pode gerir de forma a envolver varias áreas da empresa de maneira transversal. A figura 1 apresenta esta visão da dissociação do cargo de gerente da ação de gerir um projeto, nela denominada de gerente do projeto. Pelo fato do gestor deste projeto não ter o cargo de gerente.

Figura 1 - Gestor de projeto em uma matriz organizacional fraca



Fonte: PMBOK¹⁶ (2008).

4.1. Papéis e Responsabilidades

Os Gestores de Portfólio tem como objetivo, fazer com que os objetivos estratégicos da organização se tornem realidade. Caso haja alguma mudança na estratégia da empresa durante o percurso da execução deste portfólio, este gestor é responsável que os projetos, programas, portfólios e outras ações que compõe o portfólio desta estratégia em questão, se adequem a esta mudança. Cabe ao Gestor de Portfólio receber informações sobre o progresso e o desempenho de componentes, transmitir ao *board*, ou seja, ao conselho administrativo, como os componentes, como um todo, estão alinhados com os objetivos estratégicos e fornecer recomendações apropriadas ou de opções de ação, em caso de necessidade de um realinhamento às estratégias. Os Gestores de Portfólio também devem garantir que o cronograma de todos os componentes que fazem parte do portfólio seja mantido e seguido pelos demais Gestores de Projetos, Programas e

¹⁵ NEWTON, R. *O Gestor de Projetos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

¹⁶ PMBOK, op cit.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

outros trabalhos (PMBOK¹⁷, 2008; PMI¹⁸, 2008a; PMI¹⁹, 2008b).

O Gestor de Programa é responsável por garantir que a estrutura geral do programa e a estrutura dos processos de gestão do programa, permitam que as equipes relacionadas a este possam completar com sucesso o seu trabalho, entregando os componentes de forma integrada no produto final. Os Gestores do programa também devem garantir que os projetos sejam organizados e executados de forma consistente e/ou cumpridos dentro dos padrões estabelecidos (PMBOK, 2008; PMI, 2008a; PMI, 2008b).

O Gestor de Projeto é responsável pelo planejamento, execução, monitoramento e entrega dos projetos à ele atribuídos de acordo com os objetivos e as especificações correspondentes. Ao Gestor de Projeto cabe fornecer indicadores de desempenho do projeto, direta ou indiretamente, ao conselho administrativo, ao Gestor de Programas, ao Gestor de Portfólio ou ao PMO. Estas informações serão usadas com outros critérios para determinar quais projetos serão continuados. O Gestor de Projeto podem também fornecer um plano de recuperação para projetos em perigo e ser responsável pelo orçamento e cronograma de todos os projetos atribuídos (PMBOK, 2008; PMI, 2008a; PMI, 2008b).

O PMO suporta os Gestores seja de Projeto, Programa ou Portfólio, fornecendo as informações necessárias para tomar decisões que os orientam e fornecendo apoio administrativo na gestão de cronogramas, orçamentos, riscos e outras áreas necessárias para gestão eficaz. As responsabilidades de um PMO podem incluir as seguintes: prestação de funções de apoio à gestão de projetos; gestão do dia-a-dia das operações do sistema ou sistemas de apoio que a gestão da carteira, recursos e; gerenciar diretamente um componente ou categoria de componentes. (PMBOK, 2008; PMI, 2008a; PMI, 2008b).

Em cada um destes papéis, os Gestores devem tomar decisões estratégicas. Estas têm cunho interdisciplinar (PORTER²⁰, 1980; CHOO²¹, 1996; DAVENPORT²²;

¹⁷ PMBOK, op cit.

¹⁸ PMI, op cit.

¹⁹ PMI, op cit.

²⁰ PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

²¹ CHOO, C. W. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.

²² DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

PRUSAK, 1998; NONAKA²³; TAKEUCHI, 1997; NONAKA²⁴ *et al.*, 2000) ao decidir: que tipo, forma e maneira que se devem desenvolver os entregáveis, o que pode envolver várias áreas de negócios dentro de uma organização, vários conhecimentos, habilidades, técnicas e atitudes, interagindo com diversos *stakeholders* (FORCELLINI²⁵, 2010).

Para conseguir alcançar os objetivos, os gestores devem interagir com os *stakeholders*, gerenciando suas expectativas e entregando produtos, sejam bens ou serviços que atendam a estas expectativas dentro do tempo, custo, escopo e qualidade. Esta interação se dá por intermédio dos conhecimentos, habilidades e atitudes deste gestor.

4.2. Competências: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Perrenoud²⁶ (2000) define competência como a mobilização de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio). As competências, segundo Rabaglio²⁷ (2001), podem ser técnicas ou comportamentais. As primeiras competências referem-se as habilidades, portanto levam tempo. Só experiência não basta para elas, será preciso estudo contínuo. Já as competências comportamentais funcionam muito bem quando se têm elas na personalidade. Isso não significa que não possam ser aprendidas com um pouco de disciplina. Fonseca²⁸ (2003) acrescenta mais um tipo de competência sob o ponto de vista individual. São as competências estratégicas, que podem ser classificadas em gerenciais, técnicas e sociais. Essas competências são as que movem a empresa sendo, portanto, as competências mais desgastantes, pois requerem a maior parte da energia do gestor, do líder ou do gerente de projetos. Portanto quanto mais

²³ NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação Do Conhecimento Na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica Da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

²⁴ NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. *Seci, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

²⁵ FORCELLINI, F. A. *Desenvolvimento De Produtos 1: Ppgep-Ufsc, Março a Maio. Notas De Aula*. v. n. p. 2010.

²⁶ PERRENOUD, PHILIPPE. *Novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Editora Artmed. 2000.

²⁷ RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. São Paulo. Editora Educator. 2ª edição. 2001.

²⁸ FONSECA, D.. *Conceitos de Competências*. Material do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial do C.R.I. E. – Centro de Referência em Inteligência Empresarial.

Fonte:<<http://www.crie.ufrj.br/index.html>> Acesso em 23/04/2012.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar

“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.

Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

conhecimento existir nesta área, mais potência a empresa terá.

Competências, habilidades interpessoais são esperadas de um gestor para gerenciar as expectativas das partes interessadas (PMBOK²⁹, 2008). Estas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes devem extrapolar a disciplinaridade, afinal fazer uma gestão eficaz e eficiente envolve uma gama de saberes das mais diversas áreas como da administração, engenharia, psicologia, dentre outras, Ferenhof³⁰ et al. (2011).

Segundo Masetto³¹ (2004), o conceito de interdisciplinaridade apresenta um paradigma de conhecimento e de ciência que ultrapassa o modelo tradicional de se conhecer. A interdisciplinaridade nos permite esperar a produção de um conhecimento científico novo a partir de duas ou mais diferentes áreas de conhecimento que se integram para tal.

Os gestores devem ter as atitudes de líderes, onde “o líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-las para ideais comuns” (MOTTA³², 2007). O quadro 3 aponta as atitudes, conhecimentos e habilidades que um Gestor deve possuir.

Quadro 3 – Atitudes, Conhecimentos e Habilidades de um Gestor de Projetos.

Dimensões	Competências + Paradigmas Interdisciplinares	Descrição com visão interdisciplinar
Atitudes	Liderança	Possuir sabedoria para ouvir, entender, discernir, facilitar, responsável, comunicativo, humilde, comprometido, influente, conhecedor
	Desenvolvimento de Equipe	Trabalha com e, principalmente, para o time, incentivar o autogerenciamento.
	Motivação	Despertar o interesse impulsionador
	Influência	Capacidade de incutir, comunicar, inspirar.
Conhecimentos	Gestão de Riscos	Agilidade de raciocínio
	Conhecimento político e cultural	Conhecimento da cultura da equipe, do cliente envolvidos, desenvolvendo técnicas de planejamento que abordem a cultura e a política dos clientes, equipe e comunidade envolvida.
	Processo decisório	Saber negociar, prever, ter experiência
	Planejamento de Projeto	Além de possuir conhecimento das Técnicas de Planejamento e noções de Orçamento e Finanças é ter a cautela com todos os envolvidos, preparando-se constantemente para as mudanças.
Habilidades	Medição de Performance	É saber coletar e analisar informações sobre o projeto, comunicando da melhor forma possível aos interessados, cobrando e incentivando a equipe.
	Inteligência Emocional	É ter a capacidade de perceber, integrar, compreender e gerir emoções
	Visão Holística	É um conjunto de constructos que dão a visão apurada.
	Eficácia Organizacional	É ter a compreensão aguçada dos resultados que o projeto pretende auferir. É ter metas bem definidas
	Negociação	Processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo sustentável sobre diferentes ideias e necessidades, o que importa é o bem comum, gerido muitas vezes pela flexibilidade.
	Gestão de Riscos	Ter a visão dos recursos, dos clientes e documentação de avanço dos projetos sempre presente em suas ações.
	Resolução de Problemas	Capacidade de observar, detectar e solucionar problemas.
Comunicação	Fluência, domínio da língua, costumes, credos que estão envolvidos no processo.	
Gestão de Stakeholders	Capacidade de gerir o equilíbrio entre os interesses	

Fonte: Ferenhof et al. (2011).

²⁹ PMBOK, op cit.

³⁰ FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.; FORCELLINI, F. A. *A Importância Das Competências Interdisciplinares Para Os Gerentes De Projetos: Um Estudo Empregando a Revisão Sistemática*. In: 3o. Seminário de Pesquisa Interdisciplinar, 2011, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: 2011.

³¹ MASETTO, Marcos T.. *Inovação na Educação Superior*. **Interface**, v.8, n.14, 2004.

³² MOTTA, P. R. *A Ciência E a Arte De Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

Com base no quadro 3, é possível identificar características de profissionais que tenham as competências, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para gerir projetos, bem como identificar em quais dos pontos elencados o profissional está capacitado e, em quais o mesmo necessita de melhoria, direcionando os esforços para capacitar o profissional para melhor atuar como gestor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo traz a tona uma discussão sobre o perfil necessário ao profissional que atua na gestão de projetos, seus papéis, responsabilidades, competências: conhecimento, habilidades e atitudes, procurando desmistificar os termos adotados nas organizações para designar o profissional de projetos. Também procura esclarecer que o Gestor de Projetos não necessariamente precisa ter um cargo de Gerência. Por fim, procura enfatizar que diferentes papéis e responsabilidades são esperados deste Gestor na organização, bem como as competências: conhecimento, habilidades e atitudes interdisciplinares necessárias ao profissional de projetos, devido à diversidade de ambientes, culturas, situações e pessoas envolvidas.

O artigo busca também complementar a visão do profissional de projetos como Gestor e Líder no qual gere grupo de processos, um processo, atividades e/ou tarefas em si, de maneira a guiar e entusiasmar seus liderados, sem barreiras, vibrando com o trabalho em equipe e com o êxito coletivo. Bem como, quais são as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a este profissional para exercer uma gestão eficiente e eficaz, possibilitando ainda ter indicadores para um diagnóstico deste profissional, elencando os pontos fortes e fracos, respectivamente a serem mantidos e, melhorados.

6. REFERÊNCIAS

CHOO, C. W. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.; FORCELLINI, F. A. *A Importância Das Competências Interdisciplinares Para Os Gerentes De Projetos: Um Estudo Empregando a Revisão Sistemática*. In: 3o.Seminario de Pesquisa Interdisciplinar, 2011, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: 2011.

FONSECA, D.. *Conceitos de Competências*. Material do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial do C.R.I. E. – Centro de Referência em Inteligência Empresarial. Fonte:<<http://www.crie.ufrj.br/index.html>> Acesso em 23/04/2012.

FORCELLINI, F. A. *Desenvolvimento De Produtos 1: Ppgep-Ufsc, Março a Maio*. Notas De Aula. v. n. p. 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. J. M. *Dicionário De Administração*. São Paulor: Saraiva, 2004.

MASETTO, Marcos T.. *Inovação na Educação Superior*. **Interface**, v.8, n.14, 2004

MICHAELIS: *Moderno Dicionário Da Língua Portuguesa*. Editora Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=desperd%EDcio&CP=53771&typeToSearchRadio=exactly&pagRadio=50>>. Acesso em: 26/04/2011, 2012.

MERRIAN, S. *Qualitative research and case study application in educacion*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, P. R. *A Ciência E a Arte De Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NEWTON, R. *O Gestor de Projetos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação Do Conhecimento Na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica Da Inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. Seci, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

PACHECO, D. C.; SILVA NETO, E. *Relação Entre Empreendedores E Liderados: Profissionalismo, Afetividade E Riscos Nas Interações* In: LAPOLLI, J.; LAPOLLI, É. M. (eds.), *Gestão De Pessoas Na Atualidade: Investindo No Capital Humano*. Florianópolis: Pandeon, 2011.

PERRENOUD, PHILIPPE. *Novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Editora Artmed.

IV Seminário de Pesquisa Interdisciplinar
“Democracia e informação como ferramentas de inclusão e gestão: um debate interdisciplinar”.
Universidade do Sul de Santa Catarina, SC, Brasil, 21, 22 e 23 de maio de 2012

2000.

PMBOK - *Um Guia Do Conjunto De Conhecimentos Em Gerenciamentos De Projetos: Guia Pmbok®*. 4ed. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

PMI - *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008a.

——— *The Standard for Program Management*. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008b.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. São Paulo. Editora Educator. 2ª edição. 2001