



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

NEIDIR WEBER

**QUALIFICAÇÕES RELEVANTES AOS GESTORES DOS
PROJETOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Brasília – DF

2020

NEIDIR WEBER

**QUALIFICAÇÕES RELEVANTES AOS GESTORES DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Projeto de Monografia apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos

Professor Orientador: Professor Mestre Maurício Abe Machado

Brasília – DF

2020

NEIDIR WEBER

**QUALIFICAÇÕES RELEVANTES AOS GESTORES DOS PROJETOS
ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Projetos do aluno

Neidir Weber

Mestre, MAURÍCIO ABE MACHADO
Professor-Orientador

Mestre- MARCO ANTÔNIO DE
ABREU MACHADO
Professor-Examinador

Mestre- JÚLIO CELSO NOGUCHI
Professor-Examinador

Brasília, 16 de setembro de 2020

**A minha esposa Mara, alicerce da minha razão e da
minha vida.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao Grande Criador, que nos ilumina para que tudo dê certo ao final, que nos protege e ilumina sempre... a Deus!

A minha família, que, em mais esta jornada que exigiu muitas horas de estudos, soube compreender minhas necessidades e me apoiou com paciência, incentivo e muito amor.

Ao Exército Brasileiro, pela oportunidade, por creditar em mim a confiança no aprendizado e na capacitação.

A Universidade de Brasília, na figura de seus docentes e técnicos, pelo acolhimento, pela transmissão de tantos saberes e crescimento profissional.

Ao professor Maurício Abe, meu prezado orientador, pelas reuniões, conversas, direcionamento, paciência, compreensão, motivação, ajudas e, principalmente, pelo ser humano leve e iluminado que é. Aprendi muito com você, tanto na área profissional como pessoal.

Aos colegas da 1ª Subchefia do EME por terem me secundado nas missões durante meus afastamentos, trazendo, com isso, a tranquilidade nos meus retornos semanais.

RESUMO

Este trabalho se propôs a identificar quais seriam as qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército. Para responder ao problema central foram realizadas revisões bibliográficas e uma pesquisa de campo utilizando um questionário, estruturado em 23 perguntas, que objetivou aferir a percepção dos colaboradores em relação à relevância de qualificações elencadas a partir daquela pesquisa teórica, sendo elas: a **Experiência profissional**, a **Certificação Profissional -PMP**, o **Conhecimento e Capacitação Técnica-profissional** e a **Capacidade de Uso de Ferramentas de Apoio na Área de Gestão**. Os sujeitos da pesquisa foram militares que possuem algum vínculo com projetos no âmbito do Exército e membros civis da comunidade de gestores de projetos. Os resultados foram analisados de forma geral e de forma estratificada, segundo os universos de respondentes militares e civis. Tal comparação mostrou-se apropriada, pois o dito mercado civil, diferente do setor público, pauta seus processos seletivos de gerentes de projetos em qualificações que propiciem resultados que gerem lucratividade. Verificou-se que a concepção da busca permanente de qualificações também deve ser observada no setor governamental, pois o insucesso das entregas pode trazer consequências negativas às suas instituições. Os resultados serviram para validar a questão central já apresentada, bem como para demonstrar os diferentes tipos de percepções que o universo de profissionais em gestão de projetos, do meio civil e militar, possui quando confrontados a situações similares. Essa dicotomia nos faz crer que ambos os segmentos têm a aprender com as experiências e peculiaridades em cada uma das suas realidades.

Palavras-Chave: Competências, Mercado, Militar.

ABSTRAT

This work aimed to identify which qualifications would be relevant for the Army regarding the role of Manager of a Strategic Army Project. To answer the central problem, bibliographic reviews and field research were carried out using a questionnaire, structured in 23 questions, which aimed to assess the perception of employees in relation to the relevance of qualifications listed from that theoretical research, namely: Professional experience, Professional Certification -PMP, Technical-Professional Knowledge and Training and the Ability to Use Support Tools in the Management Area. The research subjects were military personnel who have some connection with projects within the Army and civilian members of the project management community. The results were analyzed in a general and stratified way, according to the universes of military and civilian respondents. This comparison proved itself to be appropriate because said civil market, different from the public sector, bases its selection processes on project managers on qualifications that provide results that generate profitability. It was found that the concept of the permanent search for qualifications must also be observed in the government sector, as the failure of deliveries can have negative consequences for its institutions. The results served to validate the central question already presented, as well as to demonstrate the different types of perceptions that the universe of project management professionals, from the civil and military environment, have when confronted with similar situations. This dichotomy leads us to believe that both segments have to learn from the experiences and peculiarities in each of their realities.

Keywords: Skills, Market, Military.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Grau de Dedicção dos Profissionais ao Gerenciamento de Projetos.....	12
Figura 2– Representação da Dedicção Exclusiva dos Profissionais a Projetos.....	13
Figura 3 - Três dimensões do aprimoramento do gerente de projetos.....	16
Figura 4 – Existência oficial do Cargo de Gerente de Projetos na Estrutura Organizacional ..	18
Figura 5- Modelo explicativo da leitura da tabela do Guia de Salários 2020	20
Figura 6 - Estimativa de salários, por quartis, referente a um Gerente de Projetos.	21
Figura 7- Salário médio dos profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos	21
Figura 8- Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses ...	22
Figura 9- Salário anual (em dólares americanos) por anos de experiência em GP	23
Figura 10- Média salarial por categoria de senioridade em GP	24
Figura 11- Slide que tratou da divulgação da parceria técnica entre o EPEX e PMI Brasil	28
Figura 12- Os seis componentes da excelência em empresas bem-sucedidas.....	33
Figura 13– Aspectos Abordados no Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil.....	36
Figura 14– Percentual de empresas que utilizam Softwares como Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos	39
Figura 15– Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações.....	40
Figura 16– Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações.....	41
Figura 17- Estrutura de portfólio indicando as relações entre os programas, projetos, recursos compartilhados e partes interessadas.	44

Figura 18- Portfólio Estratégico do Exército.....	48
Figura 19- Organograma do EPEX-EB.....	51
Figura 20- Concepção Estratégica do Portfólio do Exército.....	52
Figura 21– Resultado da Q.7 (Geral).....	73
Figura 22– Resultado da Q.7 (Militar e Civil).....	73
Figura 23– Resultado da Q.8 (Geral).....	75
Figura 24– Resultado da Q.8 (Militar e Civil).....	75
Figura 25– Resultado da Q.9 (Geral).....	76
Figura 26– Resultado da Q.9 (Militar e Civil).....	77
Figura 27– Resultado da Q.10 (Geral).....	78
Figura 28– Resultado da Q.10 (Militar e Civil).....	79
Figura 29– Resultado da Q.11 (Geral).....	80
Figura 30– Resultado da Q.11 (Militar e Civil).....	81
Figura 31– Resultado da Q.12 (Geral).....	82
Figura 32– Resultado da Q.12 (Militar e Civil).....	83
Figura 33– Resultado da Q.13 (Geral).....	84
Figura 34– Resultado da Q.13 (Militar e Civil).....	84
Figura 35– Resultado da Q.14 (Geral).....	86
Figura 36– Resultado da Q.14 (Militar e Civil).....	86
Figura 37– Resultado da Q.15 (Geral).....	88
Figura 38– Resultado da Q.15 (Militar e Civil).....	88

Figura 39– Resultado da Q.16 (Geral).....	90
Figura 40– Resultado da Q.16 (Militar e Civil).....	90
Figura 41– Resultado da Q.17 (Geral).....	92
Figura 42– Resultado da Q.17 (Militar e Civil).....	92
Figura 43– Resultado da Q.18 (Geral).....	94
Figura 44– Resultado da Q.18 (Militar e Civil).....	94
Figura 45– Resultado da Q.19 (Geral).....	96
Figura 46– Resultado da Q.19 (Militar e Civil).....	96
Figura 47– Resultado da Q.20 (Geral).....	98
Figura 48– Resultado da Q.20 (Militar e Civil).....	98
Figura 49– Resultado da Q. 21 (Geral).....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Nível de Escolaridade Geral	69
Tabela 2– Nível de Capacitação Geral	69
Tabela 3– Nível de Experiência Profissional Geral.....	70
Tabela 4– Nível de Certificação Geral	70
Tabela 5– Nível de Certificação Estratificada	71
Tabela 6– Vínculo Profissional	71
Tabela 7 - Atuação em Projetos Estratégicos do Exército.....	71
Tabela 8- Análise Geral Reduzida de Concordância e Discordância	107

QUADROS

Quadro 1– Escala de Senioridade do DEC.....	24
Quadro 2- Requisitos Básicos para candidatar-se à Certificação PMP (PMI)	27
Quadro 3- Evolução Histórica dos Programas e Treinamentos.....	34
Quadro 4- Exemplo de Escala Likert	61
Quadro 5- Vantagens e Desvantagens do Questionário	61
Quadro 6– Desenho da Pesquisa Quantitativa.....	63
Quadro 7- Escala de Senioridade do Questionário.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C Mil A - Comandos Militares de Área

CEO - Chief Executive Officer

CGPCE - Comitê Gestor de PPP do Comando do Exército

Cmt Ex - Comandante do Exército

DCT - Departamento de Ciência e Tecnologia

EB - Exército Brasileiro

EME - Estado-Maior do Exército

END - Estratégia Nacional de Defesa

EPEX - Escritório de Gerenciamento de Projetos do Exército

ESAO - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais

FA - Forças Armadas

GeP- Gerenciamento de Projeto

GLO -Garantia da Lei e da Ordem

GP- Gerente de Projeto

GPEEx - Gerentes dos Projetos Estratégicos do Exército

GPEX - Gestão e Governança do Portfólio do Exército

GPMC – Gestores de Projetos do Meio Civil

GVA - Garantia da Votação e Apuração

HP - Hewlett-Parckard

ILL - National Institute for Learning

ISO -Organização de Padrões Internacionais

MBA - Master of Business Administration

MOGESP - Modernização da Gestão do Sistema de Pessoal

MVPEX- Militares Vinculados à Projetos do Exército

NEGAPEB - Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro

NEGAPORT/EB - Normas de Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército

OCOP- Obtenção da Capacidade Operacional Plena

ODG - Órgão de Direção Geral

ODG - Órgão de Direção Geral
ODO - Órgão de Direção Operacional
ODS - Órgãos de Direção Setorial
OM - Organizações Militares
PCTD - Pessoal Civil por Tempo Determinado
PEEx - Projetos Estratégicos do Exército
PENEC - Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura
PIB - Produto Interno Bruto
Pjt EEx – Projeto Estratégico do Exército
PMBOK - Guia de Melhores Práticas em Gestão de Projetos
PMCD - Project Management Competency Development
PMI - Project Management Institute
PMO - Project Management Office
PMP - Profissional de Gerenciamento de Projetos
PPP - Parceria Público-Privada
Prg EEx - Programas Estratégicos do Exército
PRODE - Produtos de Defesa
PS- Processo Seletivo
Ptf EE - Portfólio Estratégico do Exército
Repr – Representante, representação
RH- Recursos Humanos
RH/R - Robert Half–Recrutamentos
SisDIA - Sistema Defesa, Indústria e Academia de Inovação
SISFRON - Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras
SMEM - Sistemas e Materiais de Emprego Militar
TI - Tecnologia da Informação
TIC - Programa de Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações
UnB - Universidade de Brasília
USAA - United Services Automobile Association

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Formulação do problema	1
1.2 Objetivo geral	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Justificativa	4
2. REVISÃO TEÓRICA	8
2.1 A competência como fator relevante na atuação do gerente de projetos	8
2.2 As qualificações necessárias aos gestores de projetos.....	13
2.2.1 <i>Os Projetos e seus Gerentes</i>	13
2.2.2 <i>Vinculação da Experiência, Conhecimento e Certificação ao Mercado de Trabalho.....</i>	17
2.2.3 <i>A Relevância da Experiência do Gerente de Projetos.....</i>	17
2.2.4 <i>A Relevância da Certificação Profissional para o Gerente de Projetos</i>	26
2.2.5 <i>A Relevância do Conhecimento e Capacitação Técnica-Profissional do Gerente de</i> <i>Projetos</i>	30
2.2.6 <i>A Relevância do Uso de Ferramentas de Apoio da Área de Gestão para os Gerentes de</i> <i>Projetos</i>	30
2.2.7 <i>A Gestão de Projetos no Contexto Militar</i>	42
2.3 Os programas estratégicos do exército e sua estrutura de gerenciamento.....	42
2.3.1 <i>Portfólio, Programas e Projetos</i>	42
2.3.2 <i>A Estrutura de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos no Exército.....</i>	45
2.3.3 <i>O Escritório de Projetos do Exército.....</i>	50
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	56
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	56
3.1.1. <i>Fontes primárias.....</i>	57
3.1.2. <i>Lócus</i>	57
3.1.3 <i>Classificações da pesquisa</i>	57
3.1.3.1. <i>De fonte primária, por envolver dados oriundo de pesquisa de campo.</i>	57
3.1.3.2. <i>Exploratória,.....</i>	57
3.1.3.3 <i>Aplicada,</i>	58
3.1.3.4. <i>Quantitativa,</i>	58
3.1.3.5 <i>Transversal,</i>	58
3.2 População e amostra	58

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados	59
3.3.1 <i>Coleta de Dados</i>	59
3.3.1.1 <i>Estratégia da Pesquisa</i>	61
3.3.1.2 <i>Adequabilidade e propósito explorador</i>	62
3.3.1.3 <i>Desenho da Pesquisa</i>	63
3.3.1.4 <i>Estabelecimento das qualificações a serem validadas</i>	64
3.3.1.5 <i>Faixas de experiência para estabelecimento dos perfis base para estudo</i>	64
3.3.1.6 <i>Instrumento da Pesquisa</i>	64
3.3.1.7 <i>Validação do Instrumento</i>	65
4. RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS OBTIDOS.....	66
4.1 Considerações iniciais.....	66
4.1.1. <i>Pesquisa Survey</i>	66
4.1.2 <i>Estrutura lógica do questionário</i>	67
4.1.3 <i>Estrutura Lógica da Base de Dados</i>	68
4.2 Descrição do perfil sócio demográfico da amostra.....	69
4.3 Análises dos resultados obtidos	69
4.3.1 <i>Resultados da Qualificação – Experiência Profissional</i>	72
4.3.2 <i>Resultados da Qualificação – Capacitação Profissional</i>	80
4.3.3 <i>Resultados da Qualificação – Certificação PMP</i>	87
4.3.4 <i>Resultados da Qualificação – Uso de Ferramentas de Apoio</i>	95
4.3.5 <i>Resultados Gradação do nível de relevância entre as qualificações</i>	105
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	108
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	112
APÊNDICE B – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	113
REFERÊNCIAS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1. INTRODUÇÃO

A Administração no Exército tem evoluído cada vez mais na busca de uma efetividade que aprimore o atingimento de resultados com riscos cada vez menores, principalmente em se tratando da gestão de recursos públicos. Isso se observa na evolução do Escritório de Projetos do Exército e no aprimoramento da gestão de Projetos, Programas e Portfólio do Exército. A diminuição do risco na gestão de projetos passa por diversas áreas que se traduzem em ações (BRASIL, 2013, BRASILa, 2016a, BRASIL, 2019f).

Araújo e Pedron, (2015) nos trazem conceitos que indicam que a capacitação efetiva daqueles que ocupam cargos de direção ou gerenciamento de projetos e que têm a tarefa de dirigir ou coordenar equipes que trabalham em projetos diminuem o risco de insucessos.

Os projetos, em função das suas partes, apresentam complexidades e distintas interfaces, as quais dependem cada vez mais dos profissionais denominados gerentes de projeto, que têm sido alvo de estudos cada vez mais elaborados na literatura especializada no setor (RABECHINI JR, 2011), sendo identificados como aqueles que aplicam seus conhecimentos e boas práticas, aprimoradas pela experiência na área, utilizando ferramentas e técnicas, para a obtenção dos requisitos preestabelecidos pelo projeto.

Essa assertiva indica que o gerente de projeto, como principal articulador da dimensão humana que o integra, cada vez mais é cobrado em termos de capacitação.

Porém surge a dúvida sobre quais seriam as qualificações relevantes que, se adquiridas de forma antecipada ou mesmo durante a gestão de projetos, propiciariam que aqueles gestores pudessem exercer suas funções com maior eficácia.

A necessidade de análise mais aprofundada sobre as questões que envolvem as competências do gerente de projetos surgiu a partir de vários interesses pertinentes à área, tais como o desenvolvimento das competências de uma forma estruturada para o amadurecimento da gestão de projeto, sendo esse encarado como fator estratégico para as empresas (RABECHINI e PESSOA, 2005)

Os estudos sobre competências na gestão de projeto podem ter dois focos, o primeiro deles seria a competência da organização para gerir projeto (RABECHINI e PESSOA, 2005) e o segundo seria a competência do gerente de projetos para a gestão (REICH, 2003; THOMAS;

GHOLSTON, 2004). No presente trabalho será buscada a validação de qualificações ligadas ao último foco.

Competências e empregabilidade dos profissionais mantêm uma estreita relação, pois possuem várias implicações entre si, tanto no aspecto individual como organizacional. De forma individual o desenvolvimento de competências depende muito do interesse do próprio profissional em se desenvolver, isso muito influenciado pela sua percepção de aumento ou não da empregabilidade (VARELLA, 2010).

Assim, um profissional que entende que determinadas competências vão melhorar sua capacidade de encontrar colocações no mercado pode também passar a valorizar estas competências e dar ênfase no seu autodesenvolvimento. (HALF, 2019)

O presente trabalho por meio de revisões bibliográficas e, de forma empírica, de ferramentas de pesquisa, buscou trazer respostas para essa dúvida que se apresenta no meio empresarial, mas que também encontra eco nos órgãos governamentais, em particular no Exército, que tem uma estrutura própria de gerenciamento de projetos estratégicos.

Almejou-se ainda, verificar a aderência dos resultados alcançados nas pesquisas de campo com as qualificações identificadas junto aos militares ligados aos Projetos Estratégicos do Exército, concluindo sobre aquelas qualificações que poderiam ser observadas ou buscadas pelos militares incumbidos de tão relevante função, Gerente de Projetos Estratégicos do Exército (GPEEx).

1.1 Formulação do problema

No ambiente empresarial os chefes e coordenadores são, na área da dimensão humana de projetos, vetores relevantes nos resultados entregues por aqueles e por isso pode-se supor que a existência ou não de determinadas qualificações, em gradações distintas, pode vir a impactar a efetividade dos projetos por eles gerenciados, pois, o gestor está intrinsecamente ligado às ações de planejamento, gestão das pessoas ligadas ao projeto, às características vivenciadas no seu ambiente, à fluidez e qualidade das relações com fornecedores e clientes e outros fatores relacionados à atividade de gestão em si. (PATAH e CARVALHO, 2002; RABECHINI JR e PESSÔA, 2005; KISTE e MORAES 2011; KERZNER, 2006).

O trabalho é focado nos Projetos Estratégicos do Exército (PEEx) pois esses envolvem volume relevante de recursos públicos, da ordem R\$ 6,6 Bi, se computados todos os Projetos Estratégicos que fazem parte do Portfólio do Exército desde 2008. (BRASIL, 2019f).

Em função dos conceitos do apresentado no parágrafo anterior surge a pergunta central do presente trabalho: **Quais as qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército Brasileiro?**

1.2 Objetivo geral

Identificar qualificações relevantes ao exercício da função de gestor dos Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro.

1.3 Objetivos específicos

1. Estabelecer a relação de competências relacionadas a Gestores de Projetos com a influência desses no protagonismo do processo de gerenciamento de projetos.
2. Identificar a importância da experiência profissional, no exercício da função de gerente de projetos, como sendo uma qualificação necessária à atuação eficaz na gestão dos Projetos Estratégicos do Exército.
3. Identificar a certificação na categoria de gerente de projetos como um fator importante para uma atuação eficaz do gestor de projetos no cenário de gestão de Projetos Estratégicos do Exército.
4. Identificar a especialização ou capacitação específicas para o exercício da função de gerente de projetos como um fator importante para tornar a atuação daquele gestor mais eficaz no cenário de gestão de Projetos Estratégicos do Exército.
5. Identificar a importância do uso de ferramenta de apoio à gestão de projetos para o exercício da função de GPEx.

1.4 JUSTIFICATIVA

A dimensão humana é uma das mais relevantes, já que, a despeito de outros fatores materiais como: ferramentas físicas e de TI, recursos financeiros e ambiente interno e externo à organização, repousa nas pessoas a variante que refletirá nos índices de sucesso percebido pelos *stakeholders*. (KISTE e MORAES, 2011)

A pesquisa pretendeu exatamente fazer um *link* entre a qualificação que se exige dos gestores no meio empresarial e àquela identificada como relevante aos GPEx, pois o montante dos recursos públicos direcionados a esses Projetos é bastante elevado, se considerado todo o contexto do Portfólio Estratégico do Exército que indica um valor da ordem R\$ 1,2 Bilhão/ano, tomando por base o valor orçamentário previsto só para o ano de 2019, (BRASIL, 2019f).

Na mesma medida de relevância e que denota complexidade, o Portfólio reúne dezesseis Programas Estratégicos, compostos por 131 projetos, gerenciados, em sua maioria, pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos do Exército (EPEx), mas que também abrange todos os demais Órgãos de Direção Setorial do Exército, já que esses gerenciam, pelo menos, um dos Programas Estratégicos. Portanto, o Portfólio impacta direta e indiretamente todo o Exército. Os Projetos Estratégicos somente são admitidos como estratégicos quando considerados vinculados, de forma direta, com os Objetivos Estratégicos do Exército previstos no Planejamento Estratégico do Exército, (BRASIL, 2019f)

Aquele volume de recursos impõe uma capacidade de gerenciamento eficaz para que erros sejam evitados ou, no mínimo, mitigados, diminuindo riscos e otimizando registros que possibilitem uma melhor gestão e maior transparência, a serem averiguadas pelos órgãos de controle interno e externo.

Em virtude dos fatores elencados anteriormente, percebe-se a amplitude de áreas temáticas trabalhadas, a relevâncias estratégicas para a instituição, a dimensão financeira e, por consequência, a complexidade do gerenciamento em todos os níveis envolvidos.

Tais constatações indicam a necessidade de que as pessoas, ocupantes dos cargos de chefia ou gerenciamento, tenham uma qualificação compatível com os desafios e exigências que enfrentarão, conforme parâmetros adotados no ambiente da administração.

Por se tratar de um órgão público, o Exército possui órgãos de controladoria interna e também é auditado por outros externos, os quais verificam, anualmente, a gestão e o emprego eficaz de os recursos públicos. Consta-se isso por meio do Relatório de Gestão do Comando do Exército, produzido pelo CCIEx e apresentado a esses órgãos anualmente:

“As principais instâncias externas de governança, responsáveis pela regulação, fiscalização e controle, a que está sujeita a governança do EB são as que se seguem:

- Poder Executivo;
- Ministério Público Militar;
- Tribunal de Contas da União (TCU);
- Controladoria Geral da União; e
- Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa.” (BRASIL, 2020b, p. 48).

Durante aquelas auditorias, a constatação ou não de que tais recursos estão sendo gerenciados conforme as melhores práticas de gestão de projetos poderá influenciar nos pareceres finais daqueles órgãos.

Tal fato indica a importância de que os militares, gerentes de projetos, possuam qualificações espelhadas em modelos e ambientes vivenciados por gerentes que tem, na gestão de projetos, uma profissão, que tem, na gestão de projetos, a atividade fim, e que, por isso, necessitam ser eficazes, não só por demanda das suas empresas, mas também, e principalmente, por garantirem sua subsistência por meio dessa atividade. (HALF, 2019; PMI, 2017; BAYTON 1972)

Em termos práticos, a melhoria da qualificação dos gestores dos Projetos Estratégicos do Exército poderá servir de argumento junto aos órgãos de controle do Exército como uma ação de excelência e melhoria contínua em prol do sucesso a ser alcançado no âmbito de cada Projeto, principalmente, em função dos elevados montantes geridos nos seus contextos (BRASIL, 2019f).

Um conceito teórico trazido por Etzkowitz (2003) fala muito em relação à interdependência de fatos e realidades, que se traduzem em inovações e melhores práticas, e que se interligam ao que é estudado no meio acadêmico, bem como com as práticas e parâmetros executados e observados na indústria e empresas e aquelas existentes no ambiente governamental, isso porque o governo é o principal regulador e fomentador da atividade econômica de um País.

Trata-se do conceito da Tríplice Hélice, que tem por escopo propiciar o incremento da produção de inovação, conhecimento e desenvolvimento econômico por meio do inter-relacionamento do mercado, academias e governo, Etzkowitz (2003).

Verifica-se que a Teoria de Etzkowitz, associada ao exemplo do Sistema Defesa, Indústria e Academia de Inovação (SisDIA) apresentado logo a seguir indicam que mercado, academias e governo não devem atuar de forma isolada, devem interagir, observando suas realidades, absorvendo conhecimentos de outro setor e com isso potencializando resultados.

A aplicabilidade desta teoria e suas virtudes já podem ser observadas no seio do Exército. Cita-se como exemplo o Sistema Defesa, Indústria e Academia de Inovação (SisDIA) criado por meio da Portaria - Cmt Ex nº 1701, de 21 DEZ 16, o qual é conduzido pelo Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) que gerencia os Programa Estratégico Gestão de tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) e o Defesa Cibernética, (BRASIL, 2016b).

O principal objetivo desse projeto é incrementar a cooperação entre as instâncias governamentais de todos os níveis, a base industrial brasileira e as universidades.

Essa assertiva é melhor compreendida na definição do objetivo desse instrumento integrador entre os três campos citados na portaria de criação do Sistema:

“O Exército passa a implementar o SisDIA de Inovação, o qual, baseado no consagrado modelo da Tríplice Hélice, visa a integrar e potencializar as sinergias dos vetores governamentais (reguladores e fomentadores da atividade econômica), industriais (produtivos de bens e serviços) e acadêmicos (fontes de conhecimento).” (BRASIL, 2016b, p.2) (grifo nosso)

Particularmente no âmbito dos Programas e Projetos que integram o Portfólio Estratégico do Exército é possível supor que o modelo da Tríplice Hélice encontra ambiente favorável para sua aplicação, pois o seu conceito geral, apresentado nos parágrafos anteriores, pressupõe que é válida a interlocução entre o ramo acadêmico, com suas pesquisas, fóruns de debates e geração de conhecimento teórico e prático, o ramo prático-econômico presente na indústria e nas empresas que aplicam aqueles conceitos acadêmicos, associando a esses, novos conhecimentos de gestão, pesquisas técnicas e melhores práticas de gerenciamento de projetos e o setor governamental, que, no presente trabalho, foca as ações de gerenciamento de Projetos no Exército.

Isso, exatamente, valendo-se dos conhecimentos que são produzidos na academia, da troca de experiências e da apropriação de práticas oriundas do mercado empresarial e industrial que possam ser úteis no tocante aos seus Projetos Estratégicos.

A teoria geral da Tríplice Hélice, já apresentada, serve para justificar a pertinência de se buscar na bibliografia acadêmica conceitos e orientações, no meio empresarial a percepção das melhores práticas e definição das capacidades que se mostram mais necessárias aos gerentes de projetos, para, enfim, verificar se na gestão dos projetos militares aqueles parâmetros encontram espelhamento.

Em resumo, a Teoria da Tríplice Hélice encoraja a manutenção e ampliação da interação entre aquelas três áreas, esse sim, que, especificamente, são objeto do presente trabalho.

Essa busca de sinergia é bem explicitada quando se verifica no Art 3º daquela Portaria de criação:

*“Em diversas regiões do país podem ser identificados centros universitários de excelência e renomados institutos de ciência e tecnologia. Esta realidade sugere que a tradicional missão de contribuir com o desenvolvimento brasileiro deva ser adequada à atual conjuntura. A **transformação da Força requer a adoção de uma efetiva política de portas abertas, estimulando o estabelecimento de um sistema sinérgico, baseado em sólidas parcerias.**” (BRASIL, 2016b, p.2) (grifo nosso).*

Verifica-se, por meio da citação anterior, que o Exército já internalizou a importância de buscar em outras áreas, informações, dados e exemplos de melhores práticas que possam auxiliar na melhoria do desempenho das suas atividades internas ligadas à área de gestão.

O SisDIA é um exemplo, o convênio do EPEX com a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas do Departamento de Administração da UnB, que propicia a execução de *Master of Business Administration* (MBA), do qual o pesquisador é observador participante na condição de aluno, em Gestão de Projetos para militares ligados a essa área é outro, bem como, mais recentemente a parceria do EPEX com o Project Management Institute (PMI), por meio dos seus escritórios em todo o Brasil, na busca da troca de conhecimentos práticos e assessorias em relação ao mercado empresarial e os escritórios de gerenciamento de projetos do Exército em todo o âmbito nacional. (OLIVEIRA, 2019)

Pelos exemplos de ações citadas verifica-se que o Exército reconheceu e por isso já iniciou e busca consolidar a interação com a teoria acadêmica e as melhores práticas do mercado empresarial, em particular, de gerenciamento de Projetos, portanto, verifica-se mais uma assertiva que valida a busca de informações de um setor para aplicar em outro.

Em função do que até fora apresentado nos parágrafos anteriores, verifica-se que o cenário da gestão de projetos é dinâmico, interdisciplinar, multifacetado e transpassa várias áreas da nossa realidade.

Por esses fatores apresentados surge a questão de pesquisa do presente trabalho que motivou o tema proposto e que norteará a condução das ações acadêmicas, as quais, ao se confrontar com a realidade, produzirá uma sinergia que possibilitará conclusões que respondam ao problema apresentado, qual seja, **quais as qualificações relevantes ao exercício da função de gerente de um Projeto Estratégico do Exército Brasileiro?**

2. REVISÃO TEÓRICA

Marconi e Lakatos (2019, p. 200) pontuam que “*a finalidade da revisão bibliográfica é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com todo tipo de registro, escrito falado ou filmado sobre determinado assunto ou tema*”. Com isso reforça que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas instiga o permite a análise de um tema sob novo enfoque ou abordagem, podendo confirmar ou mesmo ter conclusões originais daquelas já produzidas, muito pela reorganização do material, segundo as tendências ou versões com que determinado assunto é abordado.

2.1 A competência como fator relevante na atuação do gerente de projetos

O PMI define o gerente de Projeto como: “*a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto*” (PMI, 2017, p.52)

Segundo Rabechini Júnior e Pessôa, (2005) competência é uma qualificação aplicada a uma atividade inerente a um profissional de uma determinada área, sendo compostas pela sinergia de suas atitudes, habilidades e de seus conhecimentos técnicos próprios e necessários para alcançar resultados diferenciados naquela área.

Frame (1999) ao estudar competências indicou que essa seria observada sob três prismas ou vetores em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da empresa. (RABECHINI JR., 2001) indica as competências individuais estariam relacionadas às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas de projetos que passariam pelo eficaz gerenciamento daqueles, os quais estariam calcados nas competências do seu gerente.

Neste mesmo diapasão Pereira e Rabechini Jr., (2014) registram que a competência é uma qualificação individualizada, sendo materializada quando da sua aplicação, associada a um conhecimento prévio, em prol de uma tarefa realizada na busca de um resultado, o qual é balizado por objetivos.

Boterf, (2003) pontua que a competência não serve se utilizada de forma singular, ela necessita ser combinada e integrada com o ambiente da empresa como forma a produzir resultados, deve gerar competências coletivas, ou seja, do grupo, da equipe.

Freitas e Odellius (2018) apresentaram um resumo das origens das definições de competência sob três perspectivas. A de origem americana que enfatiza os atributos pessoais trazendo o entendimento de que competência é um conjunto de características pessoais que fazem o indivíduo realizar uma tarefa de forma superior e diferenciada em relação a ele mesmo, se não fosse detentor desta qualificação. A de origem francesa que foca no desempenho entregue e no contexto organizacional que ela está inserida ou vivenciada. Nessa vertente o foco da definição de competência deixa de ser o conjunto de atributos pessoais e sim relaciona essa definição às realizações materializadas em um contexto específico. Por fim, a que denominaram integradora que, como o próprio nome diz, congrega as duas primeiras e que, portanto, define que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes produzem um efeito necessário e diferenciado em uma atividade também em função do contexto em que ela se desenvolve.

Patah e Carvalho (2002), após analisar diversas assertivas sobre as competências necessárias a um gerente de projetos, bem como as atitudes que esses devem ter ao exercer suas funções, em particular, tendo a capacidade de interagir com sua equipe de gestão, em cenários voláteis e cada vez mais complexos, atestam que esse gerente de projetos deve possuir características especiais diferenciadas dos demais funcionários da empresa que trabalha, pois só assim apresentará resultados diferenciados em relação aqueles que não possuem conhecimento na área de gestão.

Outra ideia que se infere dos registros de Patah e Carvalho (2002) é que as características se tornam especiais e diferenciadas, exatamente pelo conhecimento e capacidade singulares que os gerentes de projeto possuem em relação aos demais funcionários da empresa, os ditos gerentes funcionais, pois possuem conhecimento e experiência na área específica de gestão de projetos.

Da leitura de Kiste e Moraes (2011), depreende-se que as competências de um gerente de projetos devem ser adaptadas aos desafios inerentes àquele projeto, sendo fruto da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Registram ainda que o nível de competência de um gerente associa-se a percepção de desempenho que os *stakeholders* relacionados a seu Projeto terão em relação a sua produtividade refletida no nível de sucesso alcançado.

Kiste e Moraes (2011) ainda destacam a importância da dimensão humana nos processos de gerenciamento de projetos pois indicam que o agir do gerente de projetos engloba ações de interação de pessoas por meio de aglutinação de ideias, mobilização de esforços e integração de recursos humanos, usando para isso o seu conhecimento na área de gestão de pessoas e sua experiência para orientar e motivar os membros da sua equipe na busca do máximo de eficiência das capacidades de cada um, individualmente, em prol de um resultado coletivo melhor.

Araújo e Pedron (2015) indicam que as competências de um gerente de projetos não servem somente para gerenciar as ações do projeto, mas também e principalmente para liderar equipes, por isso se utiliza de instrumento de motivação e capacitação dos seus subordinados, buscando a geração de novas ideias e novas competências do indivíduo em prol da equipe. Para efetivar essa motivação e capacitação, ele próprio deve ter a atitude anterior de capacitar-se para poder orientar e repassar esse conhecimento na área específica de gestão.

Em função do que fora apresentado, observa-se que competência é uma qualificação mais ampla do que habilidade, a qual faz parte de um sistema pessoal que é completado por outros fatores pessoais ou mesmo ambientais. Não basta a competência estar internalizada no indivíduo, ela é potencializada por um conhecimento ligado àquela e, para ser percebida é necessário haver a atitude, que, de forma redundante, significa atuar.

Dando continuidade à análise do parágrafo anterior e ainda baseado no que já fora apresentado no conteúdo do presente subtítulo, no caso de um gerente de projetos sua atitude consiste do gerenciamento das ações inerentes ao projeto ao qual está ligado ou mesmo na ação de buscar o aprimoramento da sua capacidade. Tal capacitação pode vir por meio de mais conhecimento na área, seja por pós-graduações ou aprendizado de ferramentas de apoio ou mesmo, busca de certificações.

Os pensamentos dos autores anteriormente apresentados reforçam o entendimento de que a interligação dos três fatores básicos: conhecimento, habilidades e atitude são peças de uma mesma engrenagem, cujo movimento harmônico e simultâneo produz os efeitos da competência verificada no indivíduo. Com isso destacam-se os componentes humanistas nas relações interpessoais na área de gestão de projetos, que se tornam indutores de melhores resultados, aumentando a efetividade dos resultados do projeto.

Ao realizar-se a análise das assertivas dos autores citados percebe-se a importância do gerente de projetos como protagonista com competências e atitudes que conduzem em melhores condições ao sucesso dos recursos humanos do projeto.

O PMI/Brasil, desde 2003, publica o *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos - Brasil* no qual copila informações encaminhadas por organizações e profissionais de todo o país que tratam de práticas e tendências observadas no cenário brasileiro. Contribuíram com a Edição de 2010 mais de 460 organizações. As informações foram trabalhadas por meio da ferramenta disponível na internet (www.pmsurvey.org) que dá a possibilidade de criar pesquisas e segmentações específicas, (PMI, 2010).

Na Figura 01 verifica-se o Grau de Dedicção dos Profissionais ao Gerenciamento de Projetos por meio do qual se constata que na maioria das empresas pesquisadas o GP não desempenha essa função sob o regime de dedicação exclusiva à tarefa de gerir projetos da sua organização, (PMI, 2010).

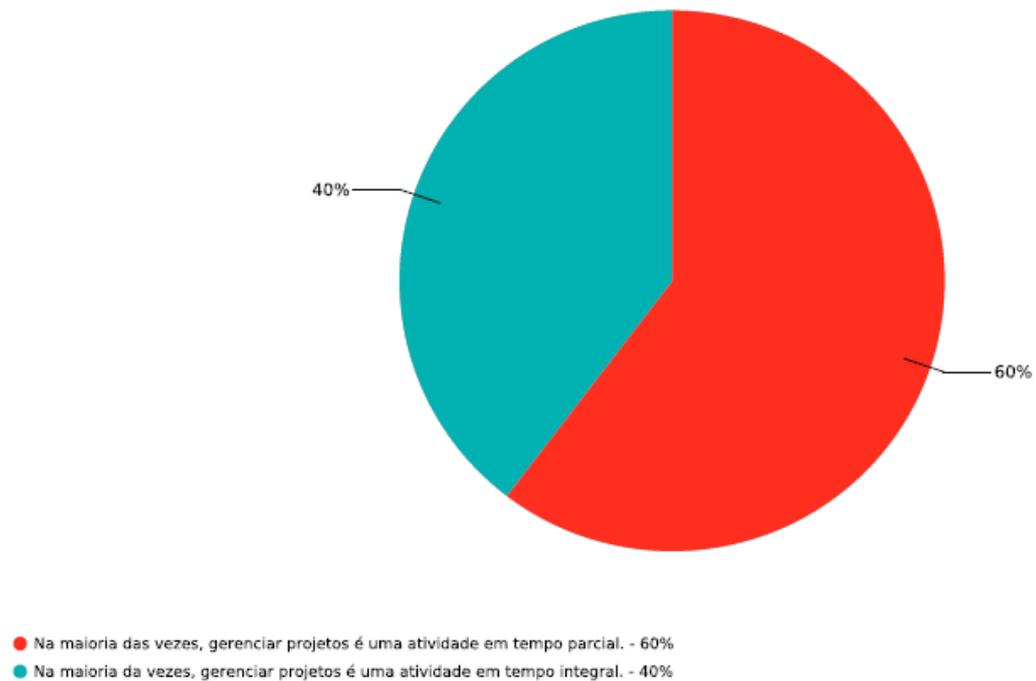


Figura 1 – Grau de Dedicção dos Profissionais ao Gerenciamento de Projetos
Fonte: PMI, 2010, p. 44

O gráfico constante da figura anterior mostra que a maioria dos profissionais acumulam sua função de GP com outras na sua organização. Não permitindo, com isso, garantir sua plena eficácia no desenvolvimento de tarefas concernentes a este ramo de atuação.

Apesar desta realidade, por outro lado, este mesmo universo de pesquisados, ao serem questionados sobre a percepção da importância da dedicação exclusiva dos GP à tarefa de gerir projetos, considerou que a dedicação exclusiva desses profissionais seria fundamental ou muito importante (84% no gráfico, constante da Fig 02), indicando que, se essa realidade ainda não é praticada na maioria das empresas, é algo que se mostra necessário sob a ótica de visão de futuro dessas, pois tal situação gera grandes benefícios à empresa e alavancam o sucesso daqueles projetos (PMI, 2010).

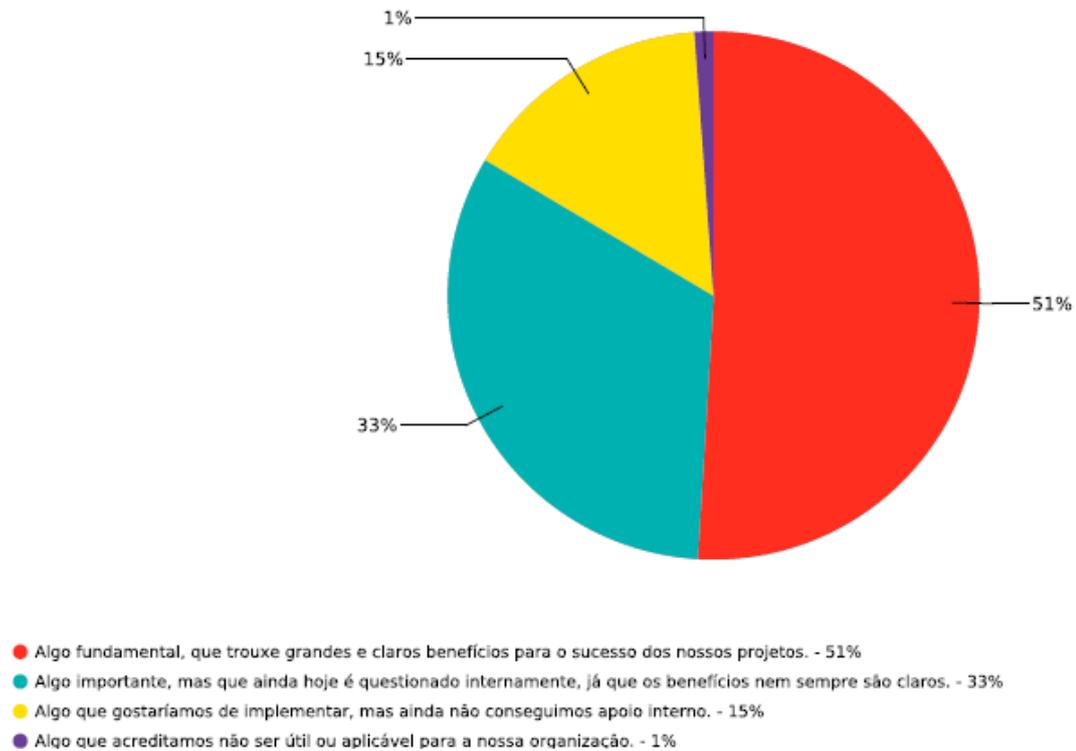


Figura 2– Representação da Dedicção Exclusiva dos Profissionais a Projetos

Fonte: PMI, 2010, p. 49

2.2 As Qualificações Necessárias aos Gestores de Projetos.

2.2.1 Os Projetos e seus Gerentes

Harold Kerzner, um dos mais renomados estudiosos da área de Gestão de Projetos, para escrever seu livro mais conhecido, *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*, baseou-se em experiências vivenciadas e pesquisas conduzidas junto a 300 empresas consolidadas no mercado como referências em gestão empresarial, dentre essas pode-se citar como exemplo: 3M, Intel, Ericsson, Hewlett-Packard, General Electric, General Motors, Xerox, Johnson & Johnson e outras. (KERZNER, 2006).

Para conduzir suas pesquisas e registro de observações, visando concluir sobre as melhores práticas observadas nestas empresas que pudessem servir de referencial teórico e prático para aqueles que busquem atuar na área de gerenciamento de projetos, aquele autor pesquisou em literaturas da área de gestão, aplicou questionários direcionados a diversos temas relacionados a projetos que foram apresentados nos capítulos dos seus livros. Também se valeu do seu conhecimento privilegiado obtido por meio de consultorias e cursos aplicados nestas

empresas, bem como em outros setores também ligados à gestão de projetos, ou seja, o conhecimento produzido por Kerzner possui uma base de dados ampla e bastante rica em conceitos e principalmente constatações práticas do que fora observado.

Kerzner (2015) já trazia assertivas que indicavam a relevância dos projetos como instrumentos que propiciam efetivas mudanças das empresas e, por conseguinte da humanidade. Ele indicou que os projetos, como vetores de mudança, demandam, além de recursos financeiros, tecnológicos e técnicos, competências multidisciplinares de colaboradores para ultrapassar as dificuldades enfrentadas no planejamento, execução e monitoramento do projeto.

Ao ler as explicações de Kerzner (2015), verifica-se que, pela importância que vem sendo atribuída à metodologia de gestão ligada aos projetos, os quais cada vez mais se fazem presentes no meio empresarial, vê-se que cresce a necessidade de que os colaboradores, dentre eles os gestores dos projetos, qualifiquem-se em maior grau e frequência.

Kerzner (2006) afirma ainda que, com a evolução das exigências ligadas à gestão de projetos, os gerentes de projeto terão de ser certificados externamente, como, por exemplo, pelo PMI e internamente por estruturas próprias de cada empresa. A nova geração de líderes de negócios deverá, para fazer frente ao amplo espectro de desafios contemporâneos, dominar, eficazmente, tecnologias de apoio, bem como manterem-se atualizados, buscando o aperfeiçoamento contínuo.

Isso indica que o gestor, com a evolução, cada vez mais rápida, das exigências do mercado, no que tange a gestão de projetos, para se manter efetivo, deve buscar ter as certificações compatíveis a sua função e buscar dominar o maior número de ferramentas tecnológicas de apoio ligadas à gestão de projetos.

Maximiniano (1997, p. 152) assim define uma das habilidades mais importantes do gerente de projetos: *“a capacidade de resolver problemas com a utilização das habilidades chama-se inteligência”*. Complementa que essa capacidade é das mais relevantes pois ela, em suma, permite solucionar problemas, que em verdade é a essência da sua função, o motivo pelo qual ele fora contratado, trata-se de uma inteligência profissional, pois, se o problema for resolvido as entregas serão viabilizadas e o projeto poderá ser encerrado com sucesso.

Maximiniano (1997) pontua ainda que essa inteligência pode ser desenvolvida por meio de diversas modalidades de educação formal e informal. Sendo a educação formal aquela vinculada às instituições de ensino, com metodologia pedagógica e a informal aquela obtida na execução das atividades de gestão de projetos, que se consolida por meio da experiência.

Bayton (1972) ao abordar competências e habilidades afirma que o desenvolvimento e a amplitude dessas estão intrinsecamente ligados à atitude. Sendo que a adoção e a intensidade com que o indivíduo a pratica dependem de motivação. Prossegue definindo que a motivação é o resultado das necessidades psicológicas que a pessoa busca satisfazer, pois enxerga essas como parte importante da sua existência. No meio profissional a motivação relaciona-se com a atração que a pessoa sente por uma ocupação.

Isso nos leva a pensar que o candidato que se sente motivado a atuar na área de gestão de projetos, irá adotar atitudes que o levem a adquirir os requisitos impostos por aqueles que detém a chave que lhe permita ocupar a função almejada. No caso do presente trabalho a de gerente de projetos.

Bayton (1972) diz ainda que três seriam as principais motivações associadas à procura de alguém por cargos gerenciais: ter a capacidade de liderar, de contribuir para os objetivos da organização e a realização pessoal por meio da superação das dificuldades e pela remuneração advinda do seu trabalho.

Logicamente que, nos tempos atuais, além dessas motivações o aspecto salarial também se consolida como fator de motivação ao indivíduo que precisa se manter para poder trabalhar, esta percepção será ratificada, mais adiante, quando forem apresentados dados e conceitos trazidos por Half, (2019), PMI, (2010) e PMI, (2019b).

A relevância da atuação de um gerente de projetos pode ser percebida por meio da definição que o PMI nos traz uma das diversas atribuições daquele profissional, talvez a principal que é a integração:

*“Gerenciamento da Integração do Projeto é de responsabilidade específica do gerente do projeto e não pode ser delegado nem transferido. O gerente do projeto é quem combina os resultados em **todas as outras Áreas de Conhecimento** para fornecer uma visão geral do projeto. O gerente do projeto é o responsável em última instância pelo projeto como um todo. ” (PMI, 2017, p. 673) (Grifo nosso)*

E. La Verne Johnson, Presidente e *Chief Executive Officer* (CEO) do *National Institute for Learning* (ILL), que mantém contato com milhares de empresas e que por isso é tido como uma referência em relação às tendências de mercado, relata a Kerzner (2006) que um número crescente de empresas reconhece o valor de adotar-se uma gestão de projetos mais eficaz. Fazendo-se uma comparação com a fase anterior da atual vivida pelas empresas, verifica-se uma revolução em andamento, que é motivada por tendências em diversos campos, em particular da dimensão humana.

Em relação à qualificação representada pelo conhecimento profissional em gerenciamento de projetos afirma que: “*o que antes era bom ter agora é considerado imperativo*” (KERZNER, 2006, p.413)

Varella (2010) pontua que, para compreendermos o papel de o gerente de projetos competente e os requisitos que esse deve possuir e pôr em prática para atuar de forma eficaz, é preciso definir o perfil que permita o atingimento de resultados esperados no projeto, sendo necessário buscar uma visão holística do ser humano que se propõe a sê-lo. Afirma que, em gestão de projetos, um novo paradigma deve contemplar as três dimensões do aprimoramento humano, quais sejam: conhecer, fazer e ser.

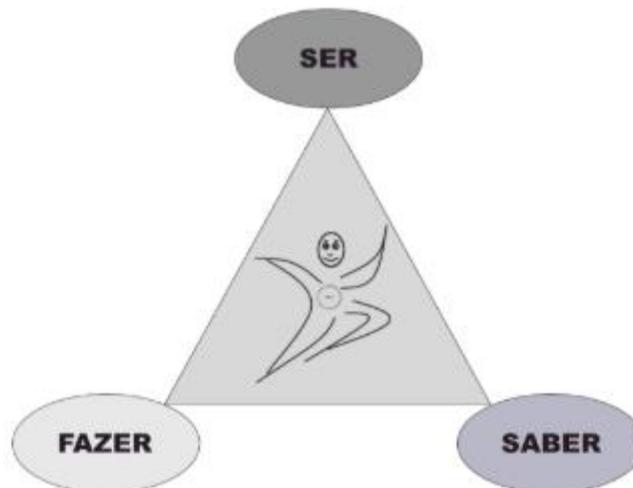


Figura 3 - Três dimensões do aprimoramento do gerente de projetos
Fonte: VARELLA, 2010, p. 04.

Por tudo que foi posto afere-se o grau de importância que o gerente tem em relação ao grau de sucesso que se pode alcançar em um projeto e por isso que, quanto mais capacitado, mais preparado para o exercício das suas funções, mais eficaz será seu trabalho.

2.2.2 Vinculação da Experiência, Conhecimento e Certificação ao Mercado de Trabalho.

O referencial teórico é composto por informações que contribuem para a formação de um arcabouço de conhecimentos do pesquisador que forma uma base de comparação e validação em relação a realidade pesquisada.

Tem sido visto pelos pesquisadores da área de gestão que o desenvolvimento das competências pessoais do gerente de projetos tornou-se muito relevante para sua atuação. Por isso, esses vêm trabalhando para identificar e relacionar quais seriam as competências relevantes ao gestor de projeto, na expectativa de que tais competências sejam desenvolvidas pelos gestores e adotadas pelas entidades de formação desses profissionais, sendo, por isso, mais valorizados. (ANANTATMULA, 2010).

A empregabilidade maior ou menor dos profissionais de gestão de projeto é resultado do desenvolvimento de competências, sendo que aquela pode ser definida por meio da relação entre as habilidades e atributos necessários para permanecer no emprego ou encontrar outra colocação, (ROTHWELL; ARNOLD, 2007).

Registro da própria academia assinala essa linha de pensamento como Kerzner que informa que, desde os anos 90, *“as empresas começaram a enfatizar os modelos de competência essenciais a um gerente de projetos, buscando descrever com clareza as qualificações e habilidades indispensáveis a um gerente de projetos eficiente.”* (KERZNER, 2006, p.425).

Esse autor conclui afirmando que a certificação em gerência de projetos tornou-se um bem ainda mais valioso para o crescimento da carreira do gerente de projetos.

O levantamento de dados conduzido pelo PMI, (2010), já apresentado, indica, como representado no gráfico contido na figura 04, a seguir, que existem somente 19% de cargos de GP, nas estruturas das empresas consultadas, dedicados, exclusivamente, para profissionais assim qualificados, sendo que existem mais 37% de cargos específicos, mas que não estão *linkados* a uma carreira específica de GP. Estes números demonstram um grande potencial de crescimento destas carreiras, bem como a necessidade de que os gerentes de projetos se mostrem cada vez mais qualificados, para, não só ocupar estes cargos específicos, mas

também para sensibilizar, por meio de resultados cada vez mais eficientes, os *Stakeholders* da sua empresa para a necessidade de criação dessas carreiras.

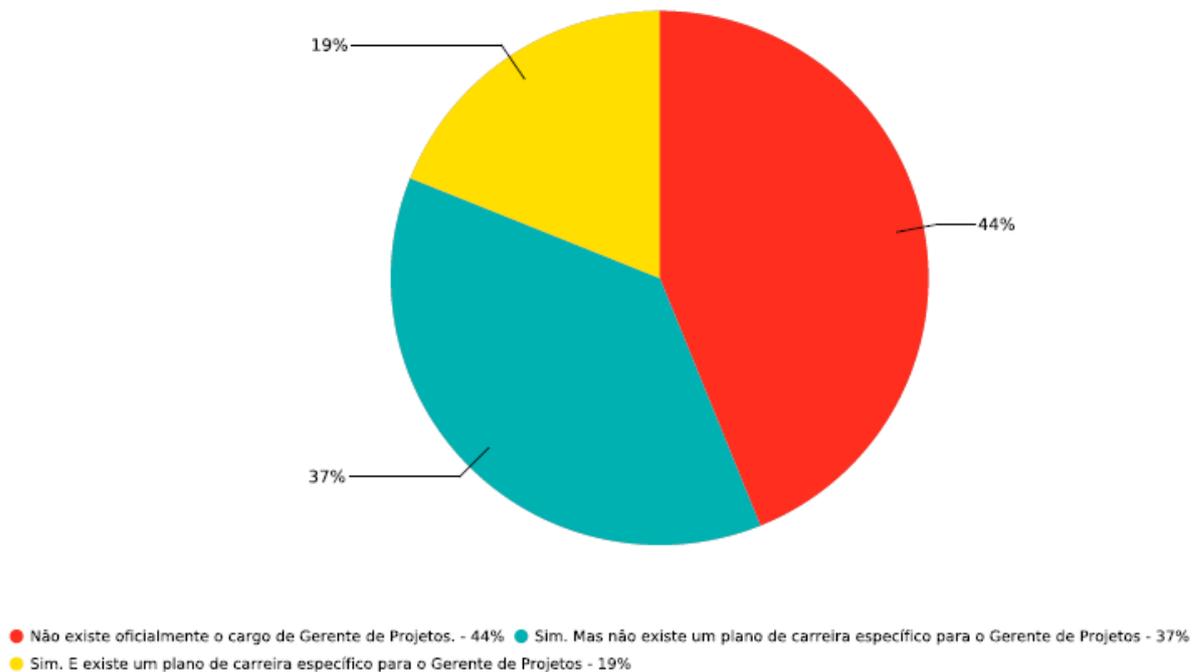


Figura 4 – Existência oficial do Cargo de Gerente de Projetos na Estrutura Organizacional
Fonte: PMI, 2010, p. 50

Os referenciais teóricos são *a priori* buscados em conteúdos acadêmicos que realizam pesquisas estruturadas e com metodologia própria, porém, tendo em vista a natureza do presente trabalho, que está ligado, de maneira decisiva, ao mercado de trabalho empresarial, com foco na gestão de projetos, verificou-se a necessidade de, também, trazer informações e dados que reflitam a realidade daqueles que, após terem adquirido conhecimento teórico na área de gestão em bancos escolares tradicionais ou profissionalizantes, buscam o retorno financeiro que permita sua subsistência, sendo estes conceitos inferências antecipadas das colocações dos autores estudados neste capítulo.

Dessa forma optou-se por verificar as informações disponibilizadas pela maior empresa de recrutamento especializado do mundo, a Robert Half - Recrutamentos, a qual foi eleita, pela Revista Fortune, na sua edição de fevereiro de 2019, a empresa mais admirada do mundo na categoria Prestadora de Serviço (FORTUNE, 2019).

A empresa Robert Half–Recrutamentos (RH/R) possui 70 anos de experiência em recrutamento, intermedia contratações nas áreas de finanças, contabilidade, jurídica, mercado financeiro, engenharia, tecnologia, recursos humanos, marketing, vendas, administração e alta gestão, (HALF, 2019).

Possui mais de 300 escritórios e conta com 13.600 colaboradores no mundo. Atua no Brasil desde 2007 e, atualmente, tem escritórios localizados no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, São Bernardo do Campo, Campinas e Porto Alegre, (HALF, 2019).

A fim de orientar os colaboradores, em particular os empregadores, em relação a interligação entre as qualificações mais relevantes a serem observadas nos candidatos a emprego nas mais diversas áreas de empresas e indústrias e as faixas salariais pesquisadas correspondentes a essas áreas de atuação, Robert Half decidiu criar um compêndio focado nesses dois parâmetros, ao qual deu nome de Guia Salarial, (HALF, 2019).

O Guia Salarial editado por Robert Half é um compêndio de informações coletadas junto a empregadores e candidatos a emprego em diversas áreas de atuação e que são analisadas e tabuladas conforme critérios atualizados do mercado, os quais indicam uma gradação de quatro faixas salariais organizadas segundo critérios relacionados à qualificação do candidato a emprego em cada área específica, (HALF, 2019).

O Guia é uma das fontes de informação sobre remuneração e tendências de recrutamento mais respeitadas do mundo, exatamente pela qualificação e reconhecimento que a empresa de consultoria Robert Half possui junto ao mercado, conforme já comentado.

Na introdução do Guia de Salários 2020, o autor explica que a tabela de salários, que já é produzida a mais de uma década, na versão de 2020, trouxe uma alteração na metodologia de categorização das faixas salariais (HALF, 2019).

Conforme explicações contidas no Guia de Salários 2020, antes, as tabelas apresentavam somente as remunerações mínimas e máximas para cada posição, porém essas foram substituídas por percentis. (HALF, 2019).

O objetivo da mudança visou trazer um material mais completo e específico. A mudança foi motivada por demandas de empregadores e candidatos a emprego à procura de informações

salariais mais detalhadas, ou seja, a alteração buscou aproximar ainda mais a informação da realidade praticada no mercado de trabalho (HALF, 2019).

Half, (2019) explica que os quartis registrados no topo de cada coluna das faixas salariais representam a conjugação de fatores ligados à experiência, habilidades e conhecimentos, além da complexidade das tarefas que o gestor irá lidar, conforme se observa na figura 05 a seguir:

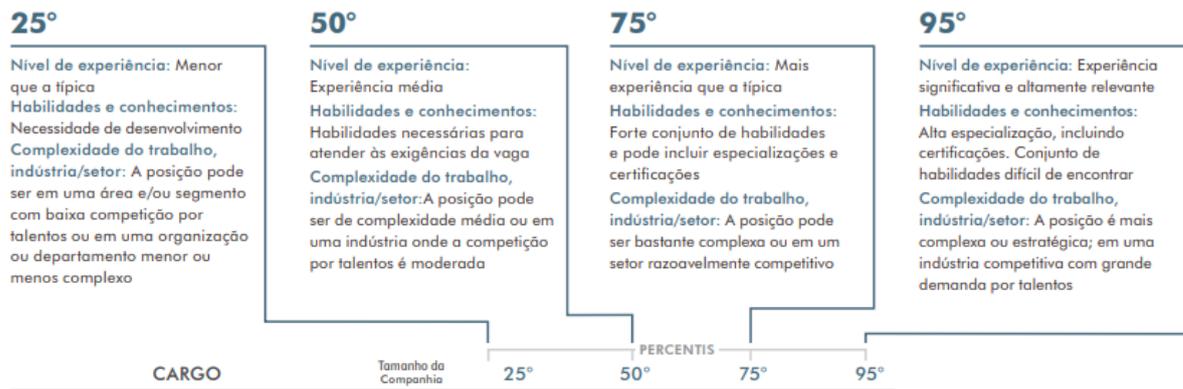


Figura 5- Modelo explicativo da leitura da tabela do Guia de Salários 2020

Fonte: Guia Salarial 2020 da empresa Robert Half- Recrutamento, p. 11

A análise de cada quartil relacionado a determinada qualificação (experiência, conhecimento/formação e certificação) será realizada mais adiante quando se abordará os conceitos teóricos ligados a cada um desses, de forma a aglutinar conceitos acadêmicos e aqueles oriundos do setor profissional, criando uma sinergia que se verifica como necessária a compreensão dos objetivos do presente trabalho.

Os conceitos de Half, (2019) associados a outros conceitos que serão estudados mais adiante permitem indicar que esses três ramos essenciais alcançados e certificados como sendo efetivas qualificações de um gestor profissional, não garantem por si só a eficácia da sua atuação, pois ainda dependem das atitudes adotadas no ambiente empresarial, mas indicam melhores condições para que esse profissional possa contribuir, ao gerir um determinado projeto, para o sucesso organizacional e estratégico de uma determinada empresa.

Destaca-se que, neste momento, o objetivo da apresentação da tabela como um todo é permitir a compreensão da metodologia empregada na elaboração daquela.

CARGO (JOB TITLE)		Tamanho da Companhia*	25°	50°	75°	95°
Projetos Projects	Gerente de Projetos/PMO Projects Manager	P/M	13.150	17.000	21.250	23.400
		G	17.050	22.000	27.500	30.250

Figura 6 - Estimativa de salários, por quartis, referente a um Gerente de Projetos.
Fonte: Guia Salarial 2020 da empresa Robert Half- Recrutamento, p.41

Na figura anterior verifica-se a particularização da análise e aplicabilidade da metodologia especificamente para o cargo de gerente de projetos, foco do presente trabalho. Como já dito, cada um dos fatores será analisado no tópico pertinente a qualificação específica, em especial sob o prisma da atuação desse profissional.

Corroboram com os dados trazidos por Robert Half os dados do Estudo realizado pelo PMI (2010), no qual se verifica que existe sim uma estratificação dos salários médios dos profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos.

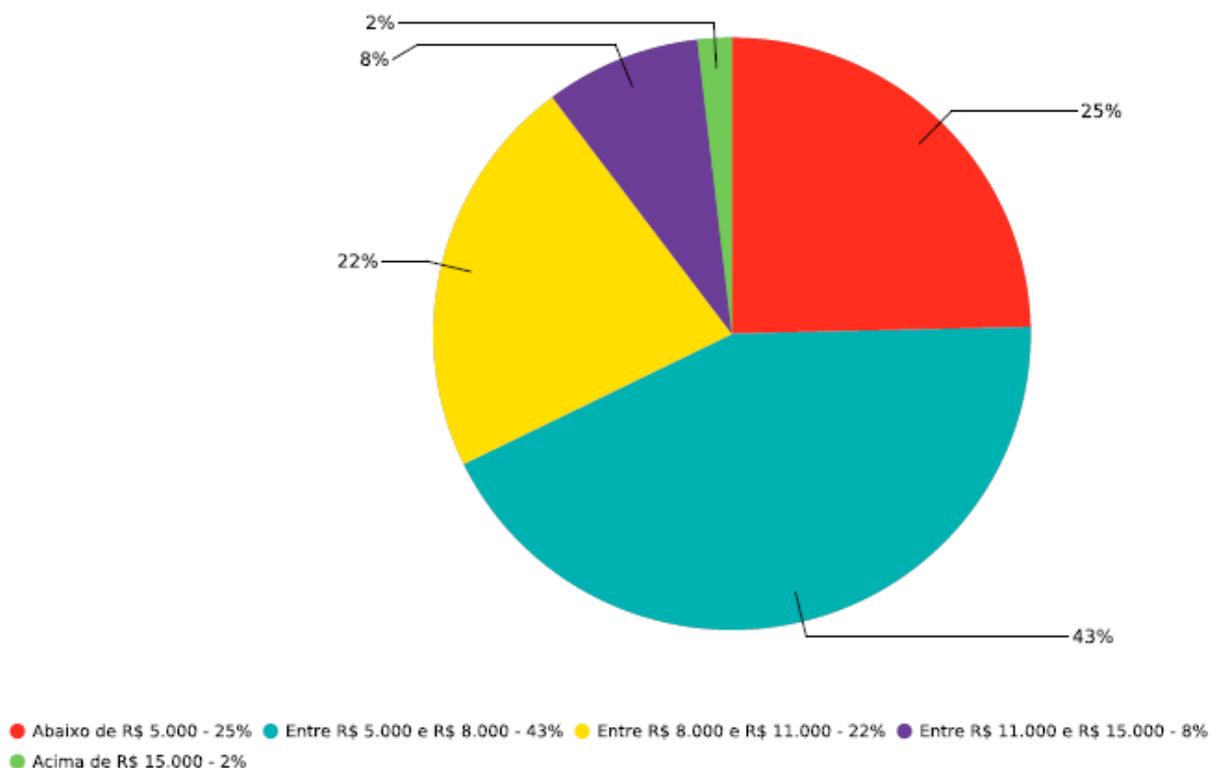


Figura 7- Salário médio dos profissionais que atuam no Gerenciamento de Projetos
Fonte: PMI, 2010, p. 105

Este mesmo trabalho apresenta o ranqueamento das principais iniciativas que as organizações pretendiam desenvolver nos 12 meses subsequentes àquela pesquisa e que, indiretamente, demonstram quais lacunas de competência pretendiam mitigar por meio de ações de gestão de pessoal.

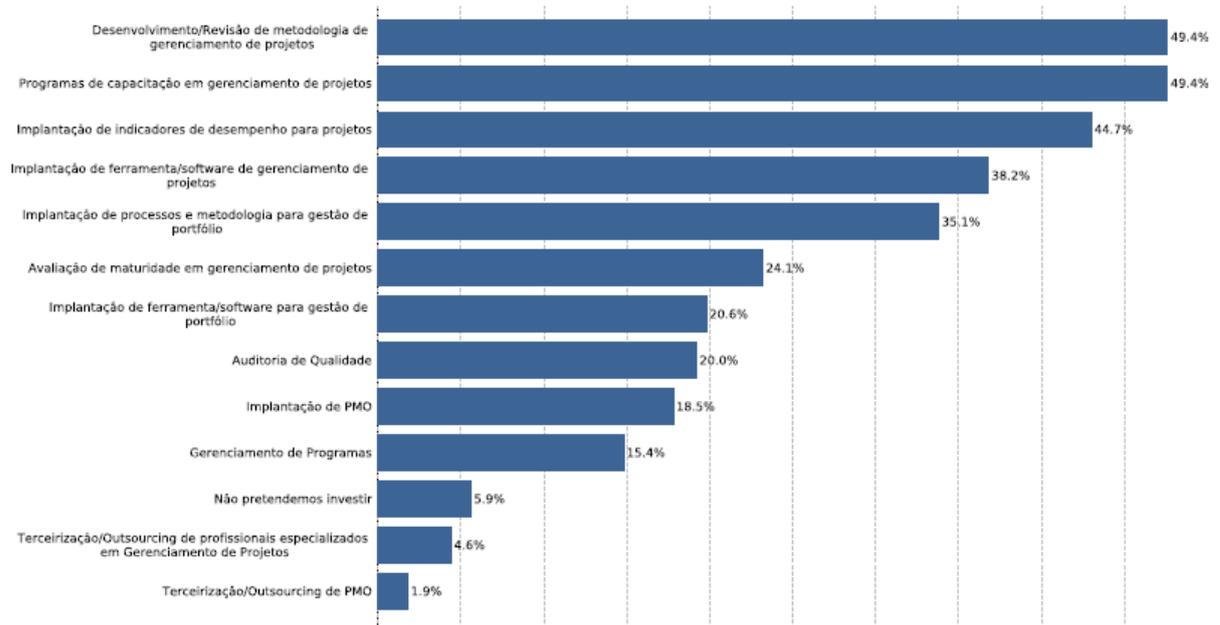


Figura 8- Iniciativas que as Organizações pretendem desenvolver nos próximos 12 meses
Fonte: PMI, 2010, p. 120

Analisando tais dados, percebe-se que aquelas organizações têm no desenvolvimento de metodologias técnicas para gerenciamento de projetos, nas capacitações individuais que qualifiquem esses profissionais, sendo o aprimoramento dessas monitorada por indicadores de desempenho, bem como na implantação de ferramentas de apoio à GP, as melhorias de competência mais valorizadas em suas empresas, cabendo a ilação de que estas melhorias, se efetivamente incorporadas pelos profissionais de GP, seriam reconhecidas por meio do aumento de salários.

O relatório apresentado pelo PMI (2020) - *Project Management Salary Survey*, a cada dois anos, registra uma pesquisa sobre salários em gerenciamento de projetos. Ela serve de referencial para os profissionais do projeto e organizações que desejam manter-se atualizado com o cenário salarial que envolve esta área profissional.

A Edição de 2020 daquele relatório fornece informações colhidas junto a 32.000 entrevistados em 42 países. Este relatório traz como destaque, em sua conclusão, que a maior consciência,

em todos os setores do gerenciamento de projetos, de que o nível de conhecimento adquirido, a experiência e as certificações afetam o salário auferido nesta área técnica.

No relatório da Figura 09 são apresentadas as faixas de salário anuais dos profissionais em GP, tendo como referencial os anos de experiência em GP, este pode ser considerado um dado real e contemporâneo, pois foi respondido e compilado tendo por base as respostas individuais de cada entrevistado, (PMI, 2020).

A amostra de uma parte da tabela representada na figura 09 a seguir indica que cada entrevistado foi separado dentro da faixa de universo representativa da sua experiência profissional. Ao se constatar que os valores médios dos salários de cada universo crescem de acordo com o aumento da experiência vivenciada na área de GP, pode-se inferir que esta valorização corresponda ao rendimento e conhecimento maior que cada profissional apresenta em sua trajetória e que contribuem para o desempenho mais positivo dos projetos e, por conseguinte, da organização. (PMI, 2020).

Annualized Salary (in U.S. Dollars) by Years of Experience in Project Management						
COUNTRY	<3 YEARS	3-<5 YEARS	5-<10 YEARS	10-<15 YEARS	15-<20 YEARS	20+ YEARS
Australia	\$68,763	\$71,231	\$91,684	\$101,205	\$117,778	\$126,946
Belgium	\$53,786	\$62,159	\$81,579	\$93,613	\$101,850	\$117,165
Brazil	\$25,762	\$27,454	\$33,653	\$41,219	\$47,428	\$51,524

Figura 9- Salário anual (em dólares americanos) por anos de experiência em GP
Fonte: PMI, 2020, p. 13

Dias, Marques e Mendes (2019) da mesma forma, ao pesquisarem a metodologia para a elaboração de estrutura salarial em instituições de ensino buscaram entender como os anos de experiência profissional afetam o valor da remuneração no mercado de trabalho, para isso analisou os dados do site Trabalha Brasil, destacando que esta fonte de dados considera os currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos (BNE) e as contribuições salariais do site Salário BR, ao concluir seu trabalho puderam concluir que “As médias salariais pesquisadas levam em consideração tanto a experiência do trabalhador quanto o porte da empresa.” (DIAS, MARQUES e MENDES, 2019, p. 456).

Em um mesmo contexto de divisão de categorias salariais que tem por base o tempo de experiência na área de GP a empresa PM Tech, que conduz treinamentos e consultoria em gerenciamento de projetos, programas, portfólio, PMO, métodos ágeis e gestão de riscos

publicou em seu Blog um levantamento feito com base no Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do Salário BR do Sistema Nacional de Novos Empregos (SINE), nos anos em 2015 e 2016, que resultou na seguinte tabela dividida por níveis de senioridade (experiência profissional), (SOTILLE, 2016).

	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 4196.35	R\$ 5455.25	R\$ 7091.83	R\$ 9219.38	R\$ 11985.19
Média	R\$ 6294.52	R\$ 8182.88	R\$ 10637.75	R\$ 13829.08	R\$ 17977.8
Grande	R\$ 9441.79	R\$ 12274.33	R\$ 15956.63	R\$ 20743.62	R\$ 26966.71

População: 8346 salários

Amostragem: 7256 salário(s) 72 contribuições.

Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições salariais

Figura 10- Média salarial por categoria de senioridade em GP
Fonte: SINE Apud SOTILLE, 2016, p.1

Como se observa nos exemplos de faixas salariais apresentadas anteriormente e atreladas à categorias vinculadas à faixas de experiência profissional, também chamada de escala de senioridade, não se tem conhecimento de norma oficial que defina quantas faixas deveriam ser consideradas e quais seriam suas amplitudes.

Half (2019) optou por estruturar seu guia salarial em quatro categorias, Sotille (2016) já apresentou uma categorização em cinco faixas, utilizada em pesquisa do SINE. O PMI (2020), por sua vez, optou por dividir em seis categorias sua pesquisa referente a salários, o Departamento de Engenharia e Construção (DEC), optou em estabelecer quatro faixas de senioridade em seu edital do Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD), (BRASIL, 2020a),

Neste PS foi estabelecida a seguinte categorização:

Quadro 1– Escala de Senioridade do DEC

Categoria de experiência profissional	Anos de experiência comprovada
Júnior	Menos de 5 anos
Pleno	Igual ou superior a 5 anos
Sênior	Igual ou superior a 10 anos
Master	Igual ou superior que 15 anos

Fonte: Brasil, (2020a), adaptado pelo autor

Dias, Marques e Mendes (2019) ao pesquisar a Metodologia para a elaboração de estrutura salarial em instituições de ensino levantaram que as instituições estudadas assim definiam sua escala de senioridade em cinco faixas.

“Quanto à experiência do trabalhador, é considerado Trainee de 0 a 2 anos de experiência; Júnior, de 2 a 4 anos; Pleno, de 4 a 6 anos; Sênior, de 6 a 8 anos e Master, com mais de oito anos de experiência na função.” (DIAS, MARQUES e MENDES, 2019, p. 456)

Estas várias formas de estratificar grupos de trabalhadores e, em particular, gerentes de projetos, somadas às inúmeras buscas, infrutíferas, com o objetivo de identificar algum tipo de padronização oficial ou mesmo consagradas no meio acadêmico, realizadas pelo pesquisador, permitem inferir-se que no Brasil, ainda não foi estabelecida uma padronização que seja seguida pelo mercado e que possa orientar os estudos acadêmicos, porém, percebe-se, com base no que fora apresentado neste trabalho, que existem sim esta estratificação ligada à experiência profissional dos gerentes de projetos, que redundam em separá-los por grau de relevância para a instituição em que trabalham, e esta relevância se traduz em ganhos salariais ou, ao menos, em critérios de valorização no momento de seleção/contratação para o exercício de determinada função, como já se observa em alguns processos seletivos do EB, como o PCTD conduzido pelo DEC, por exemplo. (BRASIL, 2020a).

2.2.3 A Relevância da Experiência do Gerente de Projetos

O PMI (2017) salienta que uma das atribuições fundamentais do Gerente de Projetos é a de tomada de decisões, principalmente por envolver multicritérios, dentre outros aspectos salienta que a experiência é um dos componentes mais relevantes para que a decisão seja a que traga menor risco e maior eficácia.

Sob outro prisma o PMI (2017), por meio do PMBOK, registra que a opinião especializada, que é uma capacitação que se espera principalmente do gerente de projetos, baseia-se na expertise que esse possui em uma determinada área de aplicação, conhecimento ou setor, sendo essa formada pela junção da formação, conhecimento técnico, os quais são potencializados e aprimorados pela experiência profissional.

Com base nas figuras 05 e 06, bem como nas explicações sobre a metodologia empregada na composição do Guia de Salários 2020 de Half (2019), em particular, no tocante ao fator

experiência, observa-se no 1º quartil daquela tabela retratada, a faixa salarial mais baixa do gerente de projetos, a qual indica experiência abaixo daquela considerada típica ou mediana na área de gestão de projetos. O 2º Quartil indica uma experiência média, o 3º quartil uma experiência acima da média e, por último, o 4º quartil representa o salário a ser pago ao gerente com experiência significativa e altamente relevante ao desempenho da função de gestor de projetos.

Isso comprova, na prática, o quanto o mercado valoriza a experiência profissional sinalizando que quanto maior a experiência, melhor remunerado será o profissional.

2.2.4 A Relevância da Certificação Profissional para o Gerente de Projetos

Em um mundo cada vez mais projetizado, as certificações profissionais garantem que os gerentes de projeto estejam prontos para atender às demandas de projetos em todo mundo.

Verifica-se isso com a assertiva trazida pelo PMI: *“As certificações do PMI mostram que você tem o conhecimento, experiência e formação essenciais para contribuir eficazmente no sucesso organizacional, estratégico e de projetos.”* (PMI, 2019a, sem paginação).

No site do PMI (2019a) podem-se verificar as motivações para um gestor de projetos buscar certificar-se nesta área. De forma geral as certificações registram o nível de conhecimento, experiência e formação essenciais àquele profissional que pretende atuar na área de gerenciamento de projetos de forma competitiva, credenciando-o aos melhores postos de colocação no mercado empresarial. O instituto oferece oito certificações, as quais decorrem do trabalho de gerentes de projetos e mundialmente acreditadas pela Organização de Padrões Internacionais (ISO).

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* - PMI) é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, com mais de 700000 membros, PMI (2019a), por isso possui um programa de certificações reconhecido mundialmente, o qual já credenciou mais de 400.000 titulares de credenciais do PMI em todo mundo e em toda indústria, do setor da saúde, telecomunicações e finanças ao de TI e construção.

No site do PMI (2019a) verifica-se que existem oito certificações: **Certificação CAPM**- Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos; **Certificação PfMP** - Profissional de

Gerenciamento de Portfolio fazer PMI; **Certificação PMI-PBA** - Profissional em Análise de Negócios do PMI; **Certificação PMP** – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP); **Certificação PMI-SP** – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI; **Certificação PMI-RMP** – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI; **Certificação PgMP** – Profissional de Gerenciamento de Programas e **Certificação PMI-ACP** – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI.

Como o foco de uma das questões da pesquisa é o gerente de projetos, a pesquisa de campo focará a PMP do PMI (2019a), a qual atesta a competência dos aprovados para liderar e dirigir equipes de projetos. Destaca-se a seguir os parâmetros necessários do candidato à certificação de gerente de projetos:

Quadro 2- Requisitos Básicos para candidatar-se à Certificação PMP (PMI)

Conjunto de Pré-requisitos	
1ª opção	2ª opção
Formação de quatro anos (de bacharel ou equivalente)	Diploma de ensino médio (ensino médio ou equivalente)
Mínimo de três anos de experiência no gerenciamento de projetos	Mínimo de cinco anos de experiência no gerenciamento de projetos
Mínimo de 4.500 horas de liderança e direção de projetos	Mínimo de 7.500 horas de liderança e direção de projetos
35 horas de formação em gerenciamento de projetos	35 horas de formação em gerenciamento de projetos

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na relação de requisitos para PMP disponível no site do PMI – Certificações, PMI (2019a).

Com base na tabela e nas considerações trazidas no PMI (2019a), verifica-se que um profissional pode ter tido o embasamento teórico sobre o assunto administração e especificamente sobre gestão de projetos, porém a certificação demonstrará que, além do conhecimento teórico, ele terá a capacidade de aplicar na prática esse conhecimento, ou seja, ele não é apenas um conhecedor, ele é um aplicador do conhecimento.

Foi publicada na revista eletrônica PMI Today, PMI (2017) uma pesquisa em 37 países que indica que os gerentes de projeto com certificado PMP possuem uma média salarial mais alta que aqueles que não possuem esta certificação, em média este ganho adicional é de 23%. Nesta mesma pesquisa identificou-se que o ganho é fortemente influenciado pelo tempo de experiência que os profissionais possuem já sendo certificado, ou seja, a certificação ganha

potencial de reconhecimento salarial na medida em que o profissional adquira mais experiência na área de gerenciamento de projetos aplicando seus conhecimentos técnicos específicos da área de gestão.

Pode surgir a questão de o porquê da adoção da metodologia de certificação do PMI como parâmetro de avaliação junto aos pesquisados, em particular no tocante ao presente trabalho.

A resposta reside no fato de que o EPEX que é o escritório de gerenciamento do Portfólio do Exército já possui uma parceria com a célula do PMI do DF e está estendendo esta parceria aos outros escritórios regionais do PMI do País buscando, com isso, permitir a interação com os escritórios, núcleos e outras estruturas de gerenciamento de projetos do Exército por meio de troca de experiências na área de gestão, capacitação dos militares e assessoramento especializado oriundo do PMI. (OLIVEIRA, 2019)

Para isso é lógico e desejável que os processos e metodologia do Exército sejam harmonizados àquelas utilizadas no PMI.

Sistema de Gestão de Programas e Projetos do Exército

(SisGPPEX)



- Canal técnico para a Gestão de Prg e Pjt
- Aproximação com as Assessorias/Seções/Escritórios/Núcleos dos Cmdo Mil A/Gde Cmdo/GU



Figura 11- Slide que tratou da divulgação da parceria técnica entre o EPEX e PMI Brasil

Fonte: Palestra do EPEX na Reunião de Grandes Comandos Administrativos de 2019, realizada no QG do Exército em 07 OUT 19. (NEIVA FILHO, 2019)

Esta informação foi repassada pelo Assistente do EPEX, Coronel Barros de Oliveira, em palestra proferida no dia 07 de outubro de 2019 no âmbito do Reunião Anual de Grandes Comandos Administrativos do Exército, no QGEx, (OLIVEIRA, 2019).

Com base nas figuras 02 e 03, bem como nas explicações sobre a metodologia empregada na composição do Guia de Salários 2020 de Half (2019), em particular, no tocante a habilidades

e conhecimentos, é destacado que o 1º nível indica que o gestor **necessita** desenvolver habilidades e **adquirir mais conhecimento** em gestão de projetos. O 2º quartil aponta que o **nível de conhecimento** e de habilidades verificados **são suficientes**, para corresponder às exigências da função. O 3º quartil indica que o gestor possui forte conjunto de habilidades e que **pode ou não possuir especializações e certificações atinentes à função**. Por fim, o 4º quartil corresponde ao salário que seria pago ao gestor que possui **alta especialização, sendo obrigatoriamente certificado** e que a empresa contratante possa encontrar nele um conjunto de habilidades difíceis ou não comumente encontradas na grande massa de candidatos ao emprego.

Aqui, mais uma vez, verifica-se o grau de relevância que o mercado atribui ao conjunto de habilidades do gerente de projetos, focando no grau de conhecimento que é atestado pela existência ou não da certificação e o seu nível de certificação.

Kerzner (2006), ao estudar a empresa Hewlett-Packard (HP) verificou que essa mantém um programa permanente e desenvolvimento de capacitação em gestão de Projetos englobando um conjunto de Cursos que visam aprimorar o conhecimento dos funcionários envolvidos em gestão de projetos, em especial seus gerentes. Esses cursos são baseados no PMBOK. Nesta mesma empresa verificou que existe também um programa de incentivo que tem por finalidade apoiar os gerentes de projeto na busca de certificações. Ele registra que a HP Services tinha mais de 900 indivíduos certificados em Gestão de projetos do PMI.

Na busca pela consolidação do conceito de que a certificação é relevante em gestão de projetos, sendo o gerente de projetos valorizado por isso, Kerzner cita fatos observados na ILL:

*“Um número cada vez maior de universidades reconhece a gestão de projetos como parte de seus programas de pós-graduação. O ILL buscou fazer uma parceria com a Universidade de Nova York para oferecer **programas completos de Certificação em Gestão de Projetos**” (KERZNER, 2006, p.414) (grifo nosso).*

Percebe-se, nos conceitos apresentados, que a qualificação representada pelo conhecimento é considerada, mas possui um elevado grau de aderência à certificação, pois o conhecimento pode ter sido adquirido, porém ele deve ter sido internalizado e mais, o profissional tem de comprovar que possui a competência de empregá-lo de forma prática e útil, daí a relevância da certificação.

Os destaques do relatório incluem:

“§ A grande maioria dos participantes da pesquisa **possui Certificação Profissional (PMP) ® (82%)**. Além disso, os entrevistados **com certificação PMP recebe salários médios mais altos** do que aqueles **sem um PMP** certificação - **22% maior em média** nos 42 países pesquisados. ” (PMI, 2010, p.06) (Tradução nossa) (Griffo nosso)

2.2.5 A Relevância do Conhecimento e Capacitação Técnica-Profissional do Gerente de Projetos

Silva Jr e Luciano (2010) ressaltam que as atividades ligadas a prática de gerenciamento de Projetos, dentre outros aspectos, têm tido, no ambiente corporativo, cada vez maior relevância, sendo a capacitação, um dos ramos ligados à qualidade, aquela que tem tido uma atenção especial.

Essa assertiva demonstra, primeiro que, dentro dos vários aspectos a serem observados para uma empresa atingir a excelência em gestão dos seus projetos, necessariamente um aspecto que deve ter atenção é a capacitação do gerente de projetos.

O PMI (2017), por meio do PMBOK, registra que o gerente exerce um papel crítico na gestão de projetos, em particular na temática da liderança. Ao aplicar a *Project Management Competency Development* (PMCD) (Estrutura de Desenvolvimento da Competência em Gerenciamento de Projetos) materializou, de forma didática, as habilidades que os gerentes de projetos necessitariam por meio de uma tríade formada pela capacidade de gerenciar projetos, que reúne conhecimentos técnicos, habilidades e comportamentos com domínios específicos. Destaca como segundo aspecto relevante a liderança, que é lapidada pela junção de conhecimentos, habilidades e comportamentos para motivar e conduzir a equipe. E por último, a capacidade de gerenciamento estratégico e de negócios, que também diz respeito ao conhecimento e expertise na área de gestão, as quais colaboram para a melhoria do desempenho, trazendo melhores resultados.

Uma análise transversal das conclusões registradas indica que, basicamente, o gestor de projetos tem de ser capacitado, ter capacidade técnica específica, dentre elas, como já foi dito anteriormente, a de dominar ferramentas tecnológicas e, por fim, ter expertise na área, que, em verdade, será consolidada por meio de tempo de experiência na prática da gestão em projetos estruturados.

Maximiniano (1997) ao analisar a atuação do gerente de projetos indica que esse deve possuir competência técnica e liderar as ações da sua equipe, referindo-se que essa diz respeito às áreas de conhecimento em que o gerente é especialista, sendo essas aquelas essenciais para a realização do projeto. Ainda, reforça que o nível da competência técnica depende da atitude que o gerente adota ao propor-se a atuar nesse campo profissional.

Pode-se inferir, com base nas assertivas do parágrafo anterior, que o nível de atitude a ser externada refletir-se-á no grau e amplitude do conhecimento a ser buscado o qual poderá, mais a frente, ser certificado pelas instituições certificadoras e, principalmente, pela eficácia do trabalho percebido pelos *Stakeholders*.

O PMI (2017) ainda nos aponta que o conhecimento pode ser dividido em duas categorias: a explícita que se refere aquele codificado por meio de palavras, imagens e números e a tácita que diz respeito ao *know-How*, experiência, conhecimento pessoal e entendimentos, as quais são mais difíceis de transmitir e assimilar. E continua dizendo que essas formas do conhecimento servem, cada uma a seu tempo e em graus de intensidade diferente, como instrumentos de retransmissão de conhecimentos e de criação de novos conhecimentos.

Deduz-se, com base no apresentado, que o conhecimento produz conhecimento, sendo o gerente um vetor dessa indução, cabendo a ele, como principal ator presente na equipe do projeto, conforme preconizado por Maximiniano (1997), pôr em prática o seu conhecimento e compartilhar com aqueles de menor experiência as melhores práticas que compõe seu arcabouço profissional.

Half (2019), com base em pesquisas realizadas junto aos empregadores, diz que o avanço tecnológico, cada vez mais rápido, inclusive com o surgimento de ferramentas e metodologias que se mostram mais eficazes do que aquelas até então praticadas, exigem do profissional atualizações na mesma velocidade e isso depende do grau de pro atividade de cada um em buscar esse aperfeiçoamento.

Com base nas figuras 02 e 03, bem como nas explicações sobre a metodologia empregada na composição do Guia de Salários 2020 de Half (2019), em particular, em relação a complexidade das tarefas no exercício das funções do gerente de projetos a tabela indica que no 1º quartil encaixarão os profissionais que trabalharão em empresas de pequeno porte com atividades menos complexas. O 2º quartil refere-se a empresas medianas, pelas quais existe

uma procura moderada de talentos. O 3º quartil indica um segmento onde a gestão é complexa, e a competitividade é razoavelmente alta. Por fim o 4º quartil indica o exercício de funções complexas e estratégicas dentro da empresa, quando uma indústria ou empresa são competitivas no mercado e por isso possuem uma elevada demanda por talentos que possam efetivamente cumprir seu papel de gestor em alto grau de eficácia.

Há de se destacar a utilização do termo talento no contexto das análises conduzidas na Empresa Robert Half, (HALF, 2019), tal denominação refere-se a forma com que os empregadores, que são a outra parte envolvida no negócio de intermediação da empresa, enxergam os candidatos a emprego agenciados por ela. Esses podem ser mais ou mais talentosos e como se viu, talento refere-se ao conjunto de qualificações que o candidato reúne e que lhe permite exercer a função buscada, no caso, gerente de projetos. No caso, os principais elencados são experiência, certificação e especialização na área (conhecimento internalizado por meio de graduações e pós-graduações).

No introito do Guia de Salários estudado, (HALF, 2019) observa-se uma citação da gerente de recrutamento da empresa que apresenta uma conclusão em relação a importância do perfil elevado do profissional na gestão de pessoas, indicando que, quanto mais qualificado mais esse for, mais contribuirá com a empresa na retenção de outros profissionais talentosos, gerando uma sinergia virtuosa na área de recursos humanos. Isso porque aquela gerente prevê, para um futuro próximo, a retomada do mercado como um todo e com isso o aumento de oferta de oportunidades em outros setores. *“Com a confirmação da retomada do mercado, o perfil de gestão será peça fundamental para a retenção de talentos. E o desafio não será fácil; afinal, o salário não está mais no topo da lista de prioridades dos profissionais.”* (HALF, 2019, p.13)

A base de dados e parâmetros apresentados na análise do Guia de Salários da empresa de Robert Half permite modelar a elevada relevância que a experiência temporal, o conhecimento, que se materializa por cursos de pós-graduação e capacitação profissionalizante, bem como, a certificação em gestão nesta mesma área, representam no momento da seleção para um emprego, (HALF, 2019).

Kerzner (2006) no capítulo dedicado à análise dos motivos que levam uma empresa a crescer e se tornar competitiva elenca seis componentes ou áreas identificadas em empresas estudadas

e consideradas bem-sucedidas que se mostraram fundamentais como suporte desse sucesso. As seis áreas mencionadas podem ser vistas na figura 12 a seguir:

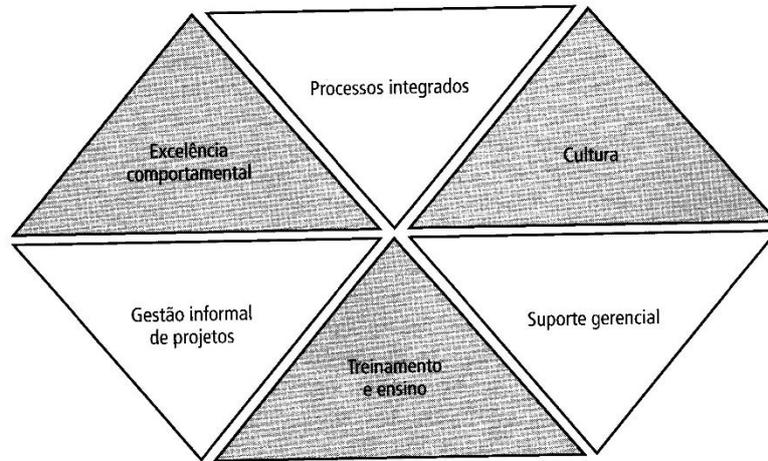


Figura 12- Os seis componentes da excelência em empresas bem-sucedidas.
Fonte: KERZNER, 2006 p. 29

Dos componentes estudados destaca-se o treinamento que deriva da capacitação externa e interna por meio de cursos profissionalizantes e o ensino, mais atrelado a pós-graduações e MBA (GOMES, 2000) ligados à área de gestão.

Kerzner (2006) ao abordar a relevância do ensino, que é repassado por meio de metodologias pedagógicas ensinadas nas academias e do treinamento, nos ensina que esses dois vetores de aumento da capacidade produtiva do profissional de gestão têm se tornado cada vez mais importantes e mais numerosos.

Nos seus estudos, *ibid*, ele classificou a historiografia da gestão de processos em três fases. A gestão tradicional que se estendeu até meados da década de 1980, o renascimento que foi de 1980 até início dos anos 2000 e a moderna dali em diante.

Destaca que no período tradicional eram escassos os programas de treinamento. No renascimento as empresas passaram a reconhecer a importância do conhecimento como impulsionador da qualidade das entregas planejadas, assim pontuando:

“as faculdades e universidades, que anteriormente realizavam apenas um ou dois seminários sobre Gestão de projetos, passaram a oferecer uma **sequência de cursos**, bem como **programas de mestrado e MBA em gestão de projetos**, o que mostra evolução.”. (KERZNER 2006, p.235) (grifo nosso)

O resumo dos conceitos expostos pode ser verificado na tabela a seguir:

Quadro 3- Evolução Histórica dos Programas e Treinamentos

	GESTÃO DE PROJETOS TRADICIONAL	GESTÃO NO PERÍODO DE RENASCIMENTO	GESTÃO DE PROJETOS MODERNA
PROGRAMAS DE ENSINO	Poucos cursos	Muitos cursos de mestrado/ MBAs	Currículos em gestão de projetos (internos e externos)
	Sem certificação	Introdução ao PMP	Refinamento do PMP e definição de PMP específicos para cada empresa
TREINAMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS	Cursos técnicos	Cursos técnicos e alguns comportamentais	Cursos comportamentais e alguns técnicos

Fonte: - Elaborada pelo autor, com base em conceitos trazidos por KERZNER, 2006, p.236

Buscando demonstrar essa valorização da capacitação pessoal do gestor de projetos, Kerzner pontua que empresas oferecem cursos de especialização em gestão de projetos. Universidades e faculdades, mas sua grande maioria oferece treinamento em cursos próprios, mas que não deixam de contribuir para a melhora da qualificação com base no conhecimento. *“entre tais empresas estão, a General Eletric, a General Motors, a Kodak, a National Cryptological School, a Ford Company e a USAA, que encaram a **formação profissional quase como uma religião**”* (KERZNER, 2006, p. 410a) (grifo nosso)

A assertiva anterior serve de exemplo da forma como algumas das grandes empresas mundiais valorizam a formação profissional, chegando ao uso de metáfora de dogmas cristãos que representam uma crença profunda nestes fundamentos de gestão, qual seja de que a formação profissional é uma ferramenta fundamental na busca do aprimoramento da gestão no campo empresarial.

Complementa com outra conclusão derivada das observações coletas em suas entrevistas, “*os diretores da área de Recursos Humanos em todo o mundo reconhecem, atualmente, a importância do treinamento e desenvolvimento para a gestão de projetos*” (ibid, p. 410b)(grifo nosso)

E conclui esta sequência de assertivas, pontuando que, “*Dada a atual importância da gestão de projetos, bem como a que terá no futuro, certamente veremos uma contínua necessidade de formação de alta qualidade nessa área*” (ibid, 2006, p. 411)

Pereira, Pinheiro e Muniz (2011) registram que os cursos de MBA tiveram um crescimento vertiginoso entre 1987 e 2004 no Brasil, quando se observou um aumento percentual da oferta deste tipo de especialização, que deveria possuir mais de 360 horas de carga horária e ser credenciado no Ministério da Educação. O incremento foi da ordem de 136%, saltando de 815 para 1.925 cursos, e contando com mais de 122 mil estudantes.

Estes índices demonstram o interesse e a relevância que o mercado atribui a especialização, em particular aquela profissionalizante.

Kerzner (2006) relata que as oportunidades de aperfeiçoamento da capacitação em gestão de projetos vêm se multiplicando e diversificando ao longo dos últimos anos. As oportunidades de aprimoramento nesta área que antes se restringiam a cursos nas próprias empresas, agora se expandem para cursos universitários, seminários específicos, ensino à distância, treinamentos a partir de software. Os meios de difusão do conhecimento também se diversificaram criando inúmeras oportunidades de aprimoramento, bastando o profissional de gestão de projetos ter a atitude de buscá-lo. Isso pode ser feito por meio de conferências, exames de certificação, estudos de casos de empresas externas e de projetos internos das empresas.

Kerzner (2006), no que se refere à qualificação de conhecimento, finaliza afirmando que, anteriormente, observava-se que o conjunto de habilidades do gerente de projetos era técnico e relativamente constante. Atualmente essa realidade foi alterada, passando os gerentes a abarcarem outros conhecimentos, sejam na área de recursos humanos, administração, comunicações, integração e outros tantos. Por esse motivo que um número cada vez maior de universidades reconhece o potencial de ensino e aprendizagem que floresce e se consolida.

O levantamento de dados conduzido pelo PMI, *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil*, já apresentado, aborda diversas áreas de interesse ligadas à GP e que traz

dados relevantes a este Trabalho, na figura a seguir, destaca-se o aspecto Desenvolvimento profissional como sendo uma daquelas áreas relevantes na análise da carreira de um GP.



Figura 13– Aspectos Abordados no Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos – Brasil.
Fonte: PMI, 2010, p. 16

Ao estudar esses conceitos trazidos por Half (2019), Kerzner (2006) e MAXIMILIANO (1997), Silva Jr e Luciano (2010) e Pereira, Pinheiro e Muniz (2011), pode-se resumir e inferir que as questões envolvendo o conhecimento e/ou capacitação técnica têm impacto no mercado, o qual, diferente do setor público, é regido, prioritariamente, por resultados, não se permitindo o insucesso. Isso porque se não tiver profissionais qualificados que conduzam seus projetos a entregas exitosas, as empresas não gerarão lucros, não manterão as condições para continuar existindo, sendo por isso vital a essas empresas contarem com profissionais extremamente qualificados, em particular na gestão de projetos, por isso pagam mais a quem mais lhes garante sucesso.

De forma paralela e pela experiência do pesquisador, na condição de observador participante, com mais de 35 anos sendo militar profissional, pode-se inferir que aquela concepção não deveria ser desprezada em setores que não são movidos pelo lucro como forma de subsistir,

como o governamental, pois nesses setores o insucesso também se dá por entregas sem conformidade ou mesmo por sanções de órgãos de auditoria legalmente impostas.

2.2.6 A Relevância do Uso de Ferramentas de Apoio da Área de Gestão para os Gerentes de Projetos

Half (2019) baseado nos anos de experiência prática na análise dos *curriculum vitae*, bem como por meio de pesquisas voltadas a traçar os perfis desejados dos candidatos sob a ótica dos empregadores registra que 81% dos líderes afirmam que o avanço da tecnologia tem dificultado a busca por mão de obra qualificada, ou seja, que o conhecimento de uma ferramenta de apoio não pode se restringir ao primeiro aprendizado e sua aplicação, o profissional de gestão de projetos deve se atualizar em relação às novas versões, bem como buscar ferramentas alternativas e mais eficientes.

Kerzner, (2006) descreve que, na época da escrita do seu livro, vinha observando um grande crescimento do número de *software* (como o Microsoft Project, o Primavera e dezenas de outros) relacionados à gestão de projetos e os quais têm por objetivo auxiliar estes profissionais a executar suas tarefas de forma mais eficiente.

Mais uma vez este estudioso registra a importância do uso de ferramentas de apoio, por meio da observação da empresa ILL.

“O crescimento de aplicações de software de gestão de projetos demanda novos treinamentos sobre como utilizar eficazmente essas ferramentas. O ILL possui um programa de treinamento interno que abrange a certificação em quatro níveis para o Microsoft Project” (KERZNER, 2006, p. 414)

A citação anterior permite inferir-se que o uso de ferramentas de apoio a gestão de projetos pode se dar não somente pelo próprio gerente diretamente na execução dos processos, ela pode servir como instrumento de gestão de recursos humanos, na medida que serve de meio de intercomunicação, para ensino e treinamento, sendo importante o gerente ter ciência desta ferramenta e utilizá-la, em particular com o avanço da internet em todas as áreas do conhecimento, como percebe-se a seguir.

“ a maior importância em gestão de projetos exigirá um maior número de indivíduos com treinamento em gestão de Projetos. Isso, por sua vez, ocasionará o desenvolvimento de métodos novos de aperfeiçoamento e capacitação. É provável

que o treinamento através da Web venha desempenhar um papel cada vez maior no processo de capacitação.” (KERZNER, 2006, p.415)

Maximiniano (1997) afirma que os gerentes devem possuir conhecimentos de ferramentas de apoio à administração de projetos, pois, observa-se que esses são muito mais exigidos nesta área do conhecimento do que a própria área técnica, que pode coadunar-se com a utilização de ferramentas de apoio. Ele é taxativo quanto às capacidades que o gerente deve apresentar e que são facilitadas pelo uso de ferramentas de apoio, já que elas foram criadas exatamente para facilitar e agilizar o cumprimento das tarefas dos gerentes de projetos, otimizando prazos, diz ele, de forma mais específica, que: *“o gerente deve ser capaz de, minimamente, preparar ou analisar propostas, cronogramas, orçamentos e planos e discutir critérios de avaliação de projetos”* (MAXIMINIANO, 1997, p. 150).

Baseando-se no que disseram Maximiliano, (1997) e Kerzner (2006) pode-se inferir que as ferramentas de apoio são instrumentos facilitadores de tarefas, pois organizam os dados disponíveis e principalmente, propiciando redução de possibilidades de avaliações equivocadas e reduzem tempo de análise.

Nesta direção soma-se a boa prática em gerenciamento de projetos trazida pelo PMI (2017) que indica como sendo relevante que todos da equipe do projeto tenham a habilidade para utilizar as ferramentas de apoio vinculadas, pois define habilidade como: *“Habilidades. Determinar se o membro da equipe tem as habilidades relevantes para usar uma ferramenta do projeto”*. (PMI, 2017, p. 332)

Varella (2010) descreve que o desempenho do gerente de projetos depende de resultados, já que o principal motivo da criação dessa função é fazer com que os objetivos do projeto sejam atingidos da maneira mais eficaz possível. Porém faz a ressalva de que, para que esses se materializem de forma satisfatória, o gerente competente precisa dominar três conjuntos de elementos diferentes, diferentes, porém complementares: possuir competências próprias, adquiridas por meio de conhecimento e capacitação, competência de atuação gerencial, aprimoradas pela experiência na área e o terceiro conjunto a capacidade de utilizar técnicas e uso de ferramentas de apoio aplicáveis a esse meio.

Portanto, com base nos conceitos até então apresentados neste subtítulo, pode-se concluir que, se as **ferramentas de apoio** estão cada vez mais disponíveis e presentes nos processos das empresas, cabe ao gerente ter a competência de saber utilizá-los. A ampliação e

universalização do uso de software em projetos demandam novas capacitações que permitem não somente utilizá-las, mas sim, utilizá-las de forma mais eficaz.

No Gráfico constante da figura 14, além do aspecto Desenvolvimento Humano, também teve destaque naquele estudo uma seção registrou quais as tecnologias de suporte estavam sendo utilizadas pelos profissionais em Gerenciamento de Projetos e em que extensão essas poderiam colaborar com o desempenho dos profissionais de GP, otimizando os resultados da sua organização.

Uma das perguntas questionava se a empresa utilizava ferramentas de apoio para auxiliar o gerenciamento dos seus projetos. A maciça maioria (81%) indicou que usa ferramentas de apoio, (Software), nessa atividade.

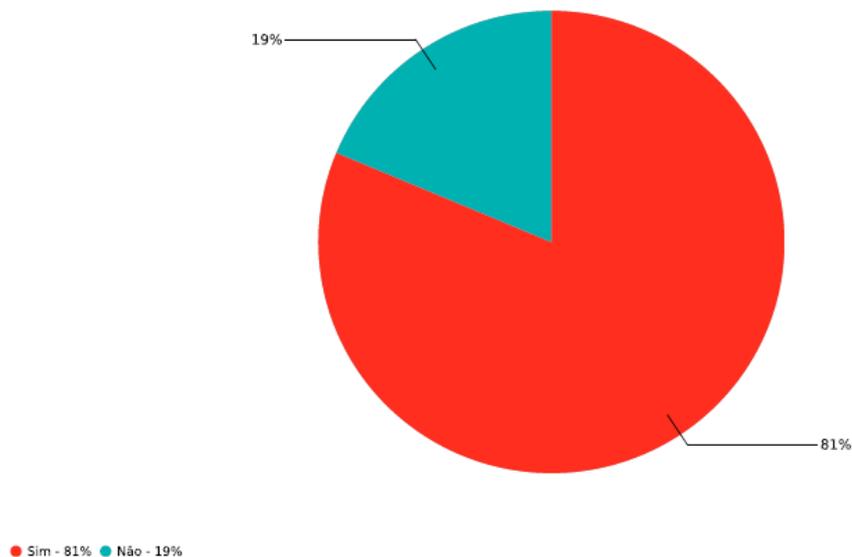


Figura 14 – Percentual de empresas que utilizam Softwares como Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos

Fonte: PMI, 2010, p. 92

Encadeada com o questionamento anterior esta mesma pesquisa indagou aos respondentes sobre em que áreas do conhecimento ou processos, ligados ao gerenciamento de projetos, as ferramentas de apoio são mais utilizadas e úteis.

O resultado indica o ranqueamento das Funcionalidades consideradas Fundamentais por aquelas empresas.

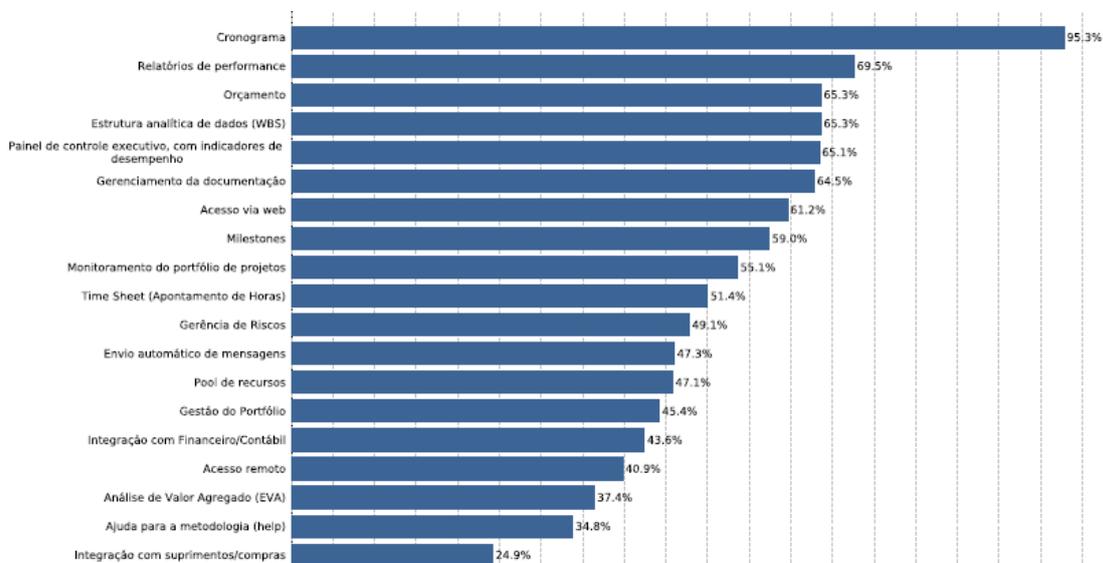


Figura 15– Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações

Fonte: PMI, 2010, p. 92

O Grupo Gartner é uma empresa fundada em 1979 e que atua em cooperação com mais de 10 mil empresas, em todo o mundo, na área de Tecnologia de Informação. Com sede em Stamford, nos Estados Unidos, a empresa trabalha, entre outras atividades, com pesquisa e consultoria, ajudando *CIOs* de todo o mundo a escolher produtos e tecnologias para o seu desenvolvimento. (NASCIMENTO, 2019)

Nascimento (2019) explica que o produto mais relevante do Grupo Gartner é o chamado **Quadrante Mágico de Gartner**, o qual possui diversas categorias. Trata-se de um relatório que objetiva fornecer uma visão sobre o posicionamento competitivo de ferramentas de Business Intelligence (BI), posicionando-as em quadrantes definidos como Líderes, Visionárias, Players de Nicho e Desafiadoras. Esta publicação é considerada, sob o ponto de vista do mercado mundial de BI, a mais relevante no mundo empresarial relacionado à GP para auxiliar na tomada de decisões que visem escolher a ferramenta que a ser adotada, em cada empresa, na evolução tecnológica para apoiar a sua gestão de projetos.

De uma maneira breve, essas classificações significam:

Líderes: ferramentas que possuem uma posição de destaque no mercado em seu segmento. Costumam ditar padrões, se destacam entre as concorrentes e se encontram em um nível mais avançado de desenvolvimento tecnológico;

Visionárias: são as ferramentas que possuem boa capacidade de investir e apresentar novas tecnologias, mas ainda não entregam tudo aquilo que prometem, deixando algumas lacunas a serem preenchidas quanto as suas funcionalidades;

Players de Nicho: estão nessa categoria as ferramentas que se limitam a focar em apenas algumas características que o mercado necessita, direcionando assim os seus esforços para determinado nicho de solução;

Desafiadoras: ferramentas que possuem grande capacidade de produção e entrega, mas que ainda não atingiram uma parcela relevante do mercado. (NASCIMENTO, 2020, p.1) (grifo nosso)

A figura a seguir retrata a distribuição das empresas desenvolvedoras pelos quadrantes de Gartner.



Figura 16– Funcionalidades Fundamentais em um Software de Gerenciamento de Projetos segundo as Organizações

Fonte: GARTNER 2019 apud NASCIMENTO 2020, p. 1

Com base nas características descritas por Nascimento (2019) é possível depreender-se que o interesse do mundo empresarial por este relatório anual, o rigor metodológico da pesquisa e quantidade e representatividade das empresas pesquisadas são mais uma demonstração da relevância do uso de ferramentas de apoio no gerenciamento de projetos.

2.2.7 A Gestão de Projetos no Contexto Militar

Ao analisar-se a NEGAPEB (BRASIL, 2013) verifica-se no seu artigo 21 que elas definem as qualificações mínimas que são observadas por ocasião do processo de seleção dos gerentes, sendo elas, conhecimento técnico na área de atuação, conhecimento da atividade de gestão, ligação funcional com a área da atividade, ter compatibilidade hierárquica com a amplitude e em relação ao nível de relacionamento com outros órgãos e estar servindo no local em que desempenhará sua função. Há ainda a previsão de que, se o gerente do projeto for oficial general esse poderá delegar a função de efetivo gestor do projeto ao seu supervisor.

Com base nas colocações anteriores, observa-se que, apesar de definir parâmetros técnicos, a condução dos Projetos Estratégicos do Exército não leva só em conta somente a qualificação técnica, mas também adota parâmetros militarizados, em especial a precedência hierárquica. Isso pode, de certa forma, indicar uma seleção não técnica se comparada com os parâmetros adotados no meio civil.

A pesquisa busca exatamente trazer um olhar científico à análise das qualificações sem outras interferências, cabendo *a posteriori*, às autoridades militares decidirem, se for o caso, a observância das sugestões ora produzidas no presente trabalho.

2.3 Os programas estratégicos do exército e sua estrutura de gerenciamento.

2.3.1 Portfólio, Programas e Projetos

Ao se abordar a temática de gestão de projetos, necessário se faz diferenciar este tipo de conjunto de ações daquelas que, em um espectro mais abrangente, formam os programas e portfólios, por isso buscou-se esta diferenciação no PMBOK. Elaborado pelo *Project Management Institute*, PMI (2017).

Existe uma ressalva neste Guia que pontua que seu escopo se limita ao estudo e orientações sobre gerenciamento de projetos e que contextualizações relacionadas a Portfólios e Programas são abordados quando venham a interagir com projetos.

Esse Guia, PMI (2017), define portfólio como sendo um conjunto de projetos e programas, os quais gerenciados, em grupo, interagem para que a empresa possa alcançar, de forma mais eficaz, seus objetivos estratégicos, o que indica que àquele tem uma necessidade de gerenciamento de mais alto nível que programas e projetos.

O portfólio que pode, como destacado na citação do parágrafo anterior reunir programas e projetos, transpassar, obrigatoriamente, os objetivos estratégicos estabelecidos pelos decisores e interessados quando da concepção desse, ou seja, não basta haver a materialização de uma entrega e de um benefício, esses tem de contribuir, de alguma forma, para a mudança de uma situação atual, que nada mais é do que a missão da organização, modificada para uma situação futura, traduzida em sua visão de futuro. (BRASIL, 2019d).

A definição do PMBOK encontra ressonância na NEGAPEB que se trata da publicação que regula a gestão de projetos no Exército, mas que traz adaptações às peculiaridades do ambiente castrense. Nela se registra de forma literal:

“Art. 7º. Portfólio é um conjunto de programas, PEE, projetos e ações, e até mesmo de outros portfólios, agrupados por afinidade de execução ou finalística, para facilitar a coordenação e o gerenciamento eficaz e permitir a implementação da estratégia de organização. As entregas dos componentes do portfólio não têm necessariamente que ser interdependentes e coordenadas, caso contrário, seria um programa.”(NEGAPEB,2013, p.12)

Na mesma publicação (PMI, 2017) na página 11, verifica-se que programa tem uma definição mais ampla do que projeto, sendo esse composto por um grupo de projetos e atividades inter-relacionados, os quais, de forma coordenada, cooperam para o atingimento de objetivos comuns da empresa visando benefícios institucionais. Esses benefícios não seriam alcançados se fossem gerenciados de forma isolada.

Os produtos originados de programa são mais amplos do que de um projeto, exatamente porque o somatório das entregas de um projeto redundará em um benefício, os quais são mais perenes, sendo uma melhoria mensurável, PMI, (2017).

Focando mais nas definições daquele Manual, *ibid*, verifica-se que esse define projeto como sendo um compêndio de ações organizadas visando a obtenção de um produto, a realização de um serviço ou simplesmente um resultado e que possui um espaço temporal definido.

Ao se buscar a definição de projetos na NEGAPEB verificam-se mais algumas características dessa modalidade de instrumento de gestão:

“é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária prevê um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido alcançados ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos, ou quando o mesmo não mais for necessário ou compensador. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente, o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto.” (BRASIL, 2013, p. 13)

Com base no até aqui exposto, infere-se que o projeto possui características de menor amplitude que o Programa e o Portfólio, mas que, de igual forma requer, na sua estrutura de gestão, qualificações ligadas à organização, com destaque para à área da dimensão humana, já que, afora as ferramentas de apoio de um projeto, o cerne do seu sucesso são os seres humanos que planejam, executam e controlam o processo como um todo.

Como resumo do que fora exposto, pode-se verificar a figura 17 a seguir que traz a relação entre Portfólio, programa e projeto e sua relação com as partes interessadas:

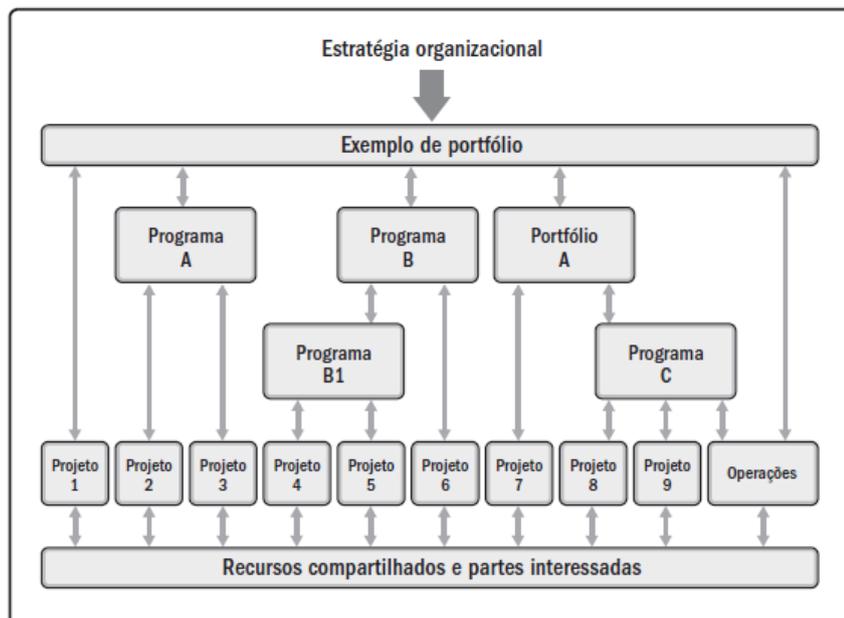


Figura 1-3. Portfólio, Programas, Projetos e Operações

Figura 17- Estrutura de portfólio indicando as relações entre os programas, projetos, recursos compartilhados e partes interessadas.

Fonte: PMI, 2017, p. 12

Como já visto, o Exército utiliza as definições acadêmica para nortear a metodologia de gestão customizada na NEGAPEB em relação as suas idiossincrasias, porém, em amplo espectro, ambas corroboram a assertiva de KERZNER (2006) o qual afirma que a gestão de projetos, atualmente, é vista pelo mundo empresarial como um ferramental fundamental, até mesmo definida como sendo uma arma competitiva, que tem aumentado a confiança dos clientes na capacidade produtiva das empresas, não sendo mais um instrumento exclusivamente interno, pois permite transparecer, externamente, a qualidade dos produtos, contribuindo para o sucesso alcançado pela instituição.

Esse mesmo autor, em diversas passagens do seu livro, ao registrar as melhores práticas de algumas das empresas de maior desempenho no cenário mundial, reforça como sendo os recursos humanos, bem treinados e capacitados, um dos principais componentes daquele sucesso mencionado.

Portanto, resumindo os ensinamentos apresentados neste subtítulo, a instrumentação da gestão de projetos, conforme as melhores práticas previstas no meio acadêmico e implementadas no meio empresarial e industrial servem de base para o emprego das metodologias de gestão no Exército, respeitando as características próprias da instituição, motivo pelos quais essas práticas foram adaptadas visando a melhor aplicabilidade em um cenário diferenciado.

2.3.2 A Estrutura de Gestão de Portfólio, Programas e Projetos no Exército

Em uma visão político-estratégica verifica-se que o Exército, que compõe as Forças Armadas (FA), tem sua missão prevista na Constituição Federal que prevê que ele tenha a capacidade de garantir a soberania e da autonomia decisória da sociedade brasileira. (BRASIL, 1988). Para isso necessita providenciar todos os meios e sistemas de adestramento que garantam aquela capacidade em sua plenitude, dentro do orçamento que lhe é alcançado.

Decorrente desta missão constitucional derivou a Estratégia Nacional de Defesa (END), editada pela primeira vez em 2008 e atualizada em 2012, (BRASIL, 2012b) ali verifica-se que a Defesa Nacional engloba um conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, visando garantir a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas e que, para isso, estabelece os objetivos estratégicos dos atores institucionais que conduzem a formação

de um Sistema de Defesa. Essa formação e melhoria do Sistema de Defesa engloba a atuação de meios humanos, materiais, organizacionais e tecnológicos.

Nesta seara verifica-se a existência de uma demanda ligada à organização deste esforço e otimização das atividades de obtenção dos meios. Salienta-se a previsão da atuação por meio dos recursos humanos na busca dessa eficácia e da instrumentação calcada em organização, em suma, na boa gestão.

Em função da edição da END, o Comandante do Exército, da época, determinou ao Estado-Maior do Exército (EME), que é o órgão de direção geral e principal estrutura de apoio de estudos do Comando do Exército que realizasse planejamentos e propusesse soluções para atender as demandas estratégicas da END, sendo uma vertente, a visualização de projetos de interesse da Força de articulação, equipamentos e estruturas de gestão para gerenciamento daqueles. (BRASIL, 2019b)

A se fazer a leitura do endereço eletrônico do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) hospedado no site do Exército Brasileiro (BRASIL, 2019d) verifica-se o histórico da implantação da gestão de projetos, em particular àquela relacionada aos Projetos Estratégicos do Exército (PEEX), os quais, em sua evolução, guiaram-se na instrumentação científica preconizada no PMBOK, PMI (2017).

Mesmo antes da imposição das demandas de gerenciamento de projetos contidas na END, o Exército já tinha, em 2007, uma estrutura na 2ª Subchefia do EME (2ª SCh EME) que tratava de maneira insipiente, dentre outros assuntos ligados à área de informações, do assunto gestão de projetos.

Essa estrutura adquiriu uma envergadura maior e própria em 2010, quando aquela Seção da 2ª SCh EME foi transformada na Assessoria Especial de Gestão de Projetos, diretamente ligada ao Chefe do EME, a qual deu origem, em 2012, ao atual Escritório de Projetos do Exército (EPEX). (BRASIL, 2019d) O processo de estruturação e melhoria do EPEX evoluiu a partir da capacitação de pessoal, e da absorção de conhecimento das metodologias e práticas do PMI, incluídas na sua publicação em português em 2009 do PMBOK (Guia de Melhores Práticas em Gestão de Projetos).

As práticas de gestão que já vinham sendo adotadas a nível mundial foram absorvidas pelo EME, por meio do EPEX, as quais foram adaptadas à cultura e idiosincrasias do Exército

com a publicação, em 2013, das Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), (BRASIL, 2013), legislação que serve de base para a condução de todos os Projetos do EB.

A partir de então, o Exército delegou a equipes específicas a missão de gerenciar os seus Projetos Estratégicos. Ressalta-se que não existiam referências anteriores, adaptadas à organização, para execução de trabalhos desse vulto, chegando a previsões orçamentárias da ordem de bilhões de reais no consolidado do portfólio por ano (BRASIL, 2019f)

O estágio de melhoria do sistema de gerenciamento do Exército não deixou de evoluir e a partir das experiências acumuladas por cerca de quatro anos de gestão apoiadas na NEGAPEB e com o amadurecimento do conhecimento do referencial teórico existente, foi possível concluir, por intermédio de um diagnóstico, que havia a necessidade de mudanças e aperfeiçoamentos da metodologia de gerenciamento dos Projetos Estratégicos do Exército (PEEX), EXÉRCITO, (2019)

O diagnóstico foi possível a partir da Memória para Decisão nº 001-EPEX/SGM/2016 (BRASIL, 2016a), instrumento esse de estudo, dentro do meio militar, que analisa uma situação vigente propondo ou não alterações à uma autoridade decisora.

Esse documento registra que se verificou que a Força estava gerenciando como projetos aquilo que em verdade se enquadravam nas características de programas integrantes de um portfólio estratégico.

Aquele estudo apontou a necessidade de definir e desenhar o Portfólio Estratégico do Exército, com clara aderência ao Mapa Estratégico da Força e à metodologia de gestão internacionalmente aceita.

A designação de Projetos no Exército mudou, com base na metodologia do PMI, associada a outras como da Prince2 e MSP, as quais indicaram que os termos corretos para designar os Projetos Estratégicos do Exército seria Programas Estratégicos do Exército, pois esses reúnem vários subprojetos, cujo somatório de entregas produzem resultados que geram novas capacidades para a Força, as quais induzem à resultados que geram transformações na Instituição Militar, (BRASIL, 2016a).

Não se tratou de simples inclusão de neologismos nas normas ou mera mudança de terminologias utilizadas no meio empresarial. Tratou de alterações das formas de governança e gestão, visando observar as metodologias sobre o assunto, resultando em uma estrutura de um portfólio integrado por subportfólios e programas, Brasil, (2019a), cuja descrição se verá mais adiante, mas é melhor compreendida quando visualizamos a Figura 18 a seguir.



Figura 18- Portfólio Estratégico do Exército
Fonte : EXÉRCITO, 2019, não paginado.

Fruto daquele diagnóstico, o EPEX iniciou em 2017 uma mudança de sua estrutura de gerenciamento que resultou, como já foi dito, em um conjunto de estruturas definidas como Portfólio do Exército, com seus respectivos Subportfólios e desses seus Programas e daí os Projetos Estratégicos.

A implantação foi considerada concluída com a edição das Normas de Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército (NEGAPORT – EB), com a reestruturação do EPEX para executar os novos processos de gestão, também com a adaptação da ferramenta de Tecnologia da Informação para a Gestão e Governança do Portfólio (GPEX) e por fim com o estabelecimento adequado de uma árvore de indicadores, coerente com o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército. (BRASIL, 2019d).

Essa nova interpretação se mostra válida pois traduz as definições acadêmicas já registradas anteriormente neste trabalho, isso destacando-se a capacidade de gerar transformação na instituição em prol da qual atua, sendo essa a razão de existir do Portfólio e sua estrutura completa.

Essa estrutura reformulada tem gerenciado, desde 2008, montantes orçamentários da ordem de, aproximadamente, R\$ 6,6 Bilhões de reais, (BRASIL, 2019f).

Esse montante financia 131 (cento e trinta e um) Projetos Estratégicos abarcados em 16 (dezesesseis) Programas Estratégicos, que estão distribuídos em 03 (três) Subportfólios (BRASIL, 2019f).

A maioria dos Programas Estratégicos é administrado diretamente pelo EPEX, porém também abrange todos os demais Órgãos de Direção Setorial do Exército, já que esses gerenciam, pelo menos, um dos Programas Estratégicos. Portanto, impactam todo o Exército.

Reforça-se com esses dados que a complexidade do gerenciamento dos Projetos Estratégicos não se deve somente ao elevado montante orçamentário administrado, na casa dos Bilhões, mas também pela diversidade de áreas que eles abarcam e a permeabilidade que possuem em toda a estrutura de funcionamento do Exército, que ao fim e ao cabo, estão presentes em todo o Território Nacional, (BRASIL, 2019d).

Pelo exposto no parágrafo anterior, associado aos demais conteúdos deste subtítulo, indicam permitem concluir que a quantidade e a diversidade temática dos escopos e áreas de atuação dos programas estratégicos induzem à conclusão de que o gerenciamento de todas essas capacidades requer elevado grau de capacitação e experiência profissional na área de gestão.

Depreende-se, pois, que a capacitação, que pode corresponder a qualificações relevantes dos recursos humanos envolvidos e, principalmente, aqueles em funções de chefia e gerenciamento, pode vir a contribuir no encaminhamento de uma gestão eficaz.

Resumindo, os ensinamentos deste subtítulo induzem ao entendimento de que o conhecimento da estrutura do Portfólio do Exército, associado aos conceitos de gestão de projetos existentes no meio acadêmico e empresarial civil, bem como a caracterização dos conceitos ligados à competência e sua aplicabilidade na efetiva atuação de gestores de projeto formam um arcabouço teórico que embasam, de forma consistente, a pesquisa e a observação de um

pesquisador que coloque a si o desafio de estudar um fenômeno real e prático ligado à área da dimensão humana na gestão de projetos, como no caso do presente estudo que pretende analisar as competências necessárias ao gerente de Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro.

2.3.3 O Escritório de Projetos do Exército

O EPEX constitui uma das estruturas do Estado-Maior do Exército que tem como finalidade reunir e coordenar as ações de gerenciamento do Portfólio, dos Programas e Projetos Estratégicos do Exército, sendo o Estado-Maior do Exército (EME) o Órgão de Direção Geral (ODG), responsável pela elaboração da Política Militar Terrestre, pelo planejamento estratégico e pela emissão de diretrizes estratégicas, que orientem o preparo e o emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento da destinação constitucional do Exército Brasileiro (EB). (BRASIL, 2019e).

O EPEX corresponde ao Project Management Office (PMO) do Exército em termos de coordenação geral das atividades ligadas a gestão de projetos no mais alto nível na estrutura castrense e tem as seguintes missões, (BRASIL, 2019e).

- “- Atuar como órgão de coordenação executiva do Estado Maior do Exército (EME) para fins de governança do Portfólio Estratégico do Exército, constituindo-se no escritório de projetos de mais alto nível da Força;*
- Planejar e coordenar as ações de relações institucionais de interesse do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE), dos Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) e dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE);*
- Propor e manter atualizadas as normas para governança e gestão do Portfólio Estratégico, dos programas e dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro;*
- Estabelecer ligação com equipes de programas, projetos e com os Escritórios Setoriais de Projetos dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), do Órgão de Direção Operacional (ODOp) e dos Comandos Militares de Área (C Mil A) para tratar de assuntos relativos à gerência de programas e projetos estratégicos;*
- Atuar como multiplicador do conhecimento em projetos, programas e portfólio;*
- Realizar a gestão de projetos de Parceria Público-Privada (PPP);”*
- Atuar como Secretaria Executiva do Comitê Gestor de PPP do Comando do Exército (CGPCE). (BRASIL, 2019e)*

Para cumprir as suas missões o EPEX adotou a seguinte estrutura organizacional, conforme a Figura 19 a seguir:

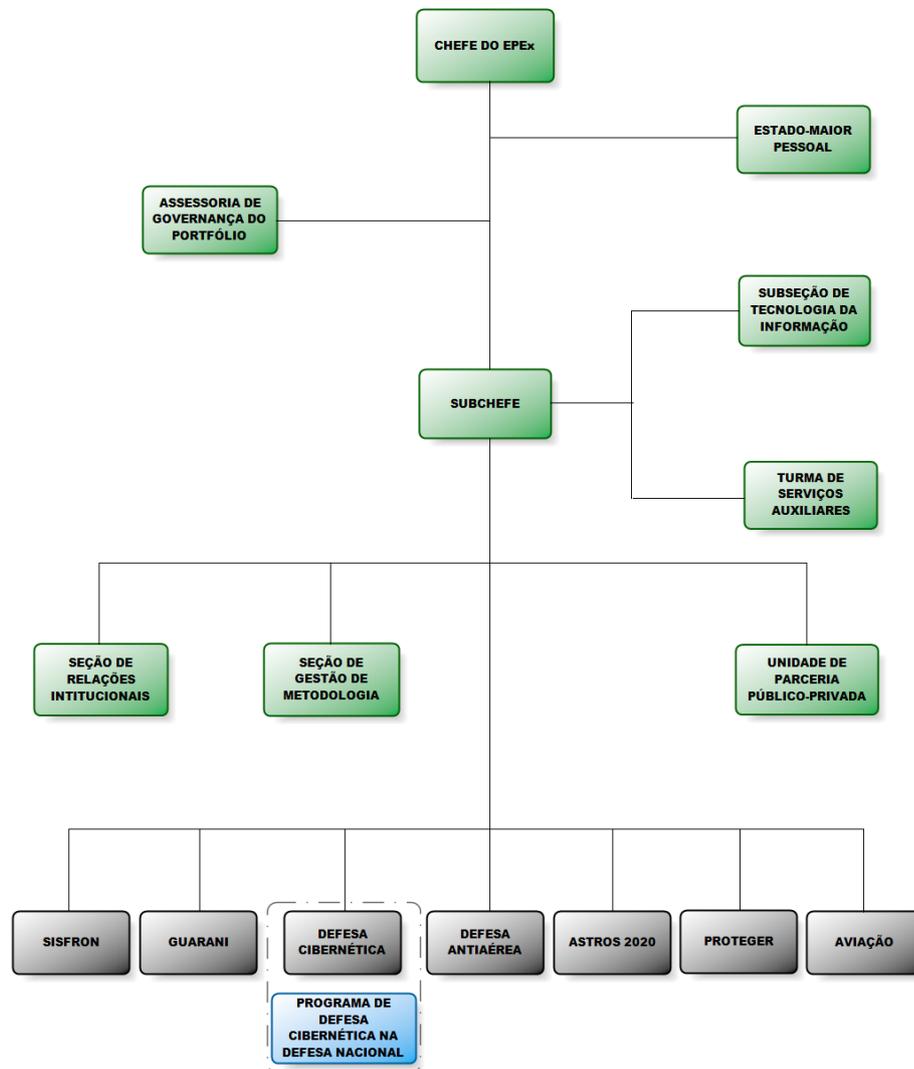


Figura 19- Organograma do EPEX-EB.
Fonte: Brasil, 2019e, sem paginação

A de se registrar que nem todos os Programas e Projetos Estratégicos estão sob coordenação direta do EPEX, porém são supervisionados por esse, em particular em relação a diretrizes de gerenciamento e controle de indicadores, BRASIL, (2019a).

A concepção estratégica do Portfólio indica que cada subportfólio tem uma finalidade junto ao Plano Estratégico do Exército conforme retratado na palestra do Chefe do EPEX ministrada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO), em 20 de maio de 2019, que traduziu essa concepção por meio da seguinte figura:

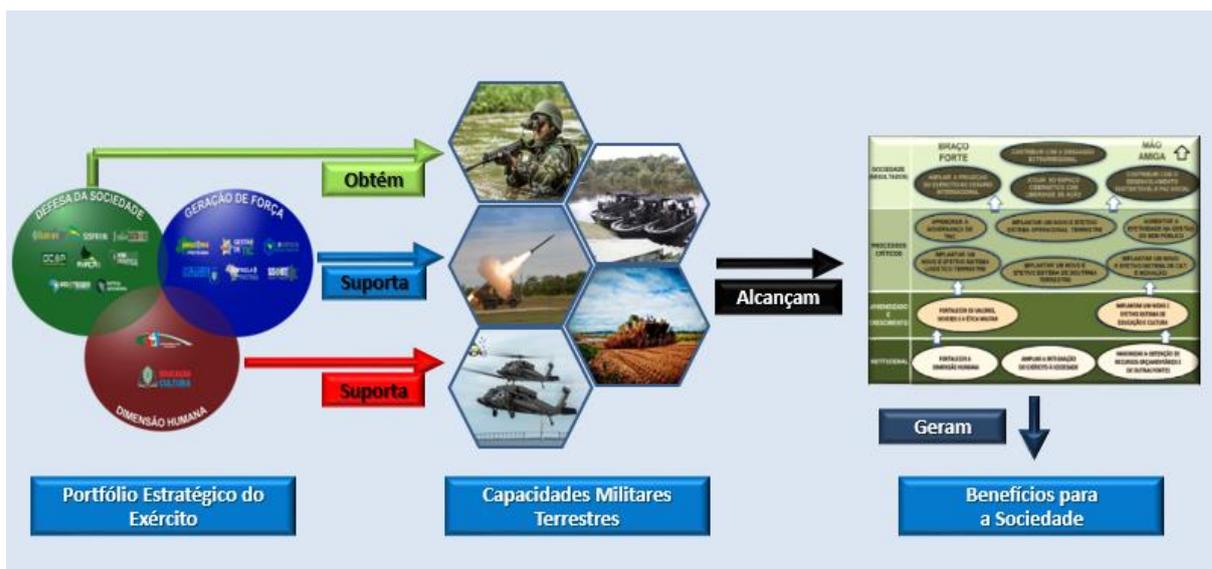


Figura 20- Conceção Estratégica do Portfólio do Exército.

Fonte: Palestra do Chefe do EPEX na ESAO em 20 de maio de 2019 (NEIVA FILHO, 2019).

O Portfólio da Defesa da Sociedade reúne os Programas que geram novas capacidades ao Exército, e que por isso trarão benefícios à sociedade e ao Estado, por meio de bens e serviços, os quais propiciarão atingir os objetivos estratégicos de proteção contra ameaças externas e internas, promovendo, em última instância a segurança e a paz social, missão constitucional da Força. (OLIVEIRA, 2019)

Já os Portfólios de Geração de Força e Dimensão Humana, o primeiro na área de material e o segundo na área de formação e gestão do elemento humano, são geradores de apoio na indução das novas capacidades ao Exército. (OLIVEIRA, 2019)

Ao navegar na página eletrônica do EPEX (BRASIL, 2019d) pode-se verificar a definição do escopo de cada uma dos Programas do Portfólio, corroborado pelas definições trazidas nas respectivas portarias de implantação de cada um deles, os quais servem para demonstrar que a complexidade do gerenciamento do Portfólio do Exército, com já dito, não se deve apenas ao montante bilionário que esse gerencia, mas também pela diversidade de tarefas e atividades geridas em seus Projetos Estratégicos e a permeabilidade que esses tem em toda a estrutura do Exército, espalhada por todo o Território Nacional, conforme se observa a seguir.

1) **Subportfólio Defesa da Sociedade** é composto pelos seguintes Programas Estratégicos (PrgEEx):

- **Programa ASTROS 2020**: sua finalidade é dotar a Força Terrestre de meios capazes de prestar um apoio de fogo de longo alcance, com elevada precisão e letalidade. (BRASIL, 2017c)

- **Programa Aviação**: sua finalidade é manter a Aviação do Exército atualizada, face aos modernos meios e formas de combate hoje existentes. (BRASIL, 2017b)

- **Programa Defesa Antiaérea**: sua finalidade é reequipar as atuais Organizações Militares (OM) de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, mediante a aquisição de novos meios e modernização dos meios existentes. (BRASIL, 2017e)

- **Programa da Defesa Cibernética na Defesa Nacional** (no âmbito do MD): sua finalidade é de incrementar as atividades de capacitação, doutrina, ciência, tecnologia e inovação, inteligência e operações, visando assegurar, de forma conjunta, o uso efetivo do espaço cibernético (preparo e emprego operacional) pelo Ministério da Defesa (MD) e pelas Forças Armadas e impedir ou dificultar sua utilização contra os interesses nacionais. (BRASIL, 2014)

- **Programa da Defesa Cibernética no Exército**: sua finalidade é capacitar o Exército a fim de atuar na defesa efetiva do espaço cibernético. (BRASIL, 2012a)

- **Programa Guarani**: tem por objetivo transformar as Organizações Militares de Infantaria Motorizada em Mecanizada e modernizar as Organizações Militares de Cavalaria Mecanizada, por meio do desenvolvimento de uma nova família de viaturas blindadas sobre rodas. (BRASIL, 2018g)

- **Programa OCOP** - Obtenção da Capacidade Operacional Plena da nossa Força: tem por finalidade manter a permanente capacidade operacional e contribuir com a Base Industrial de Defesa (BID), buscando preencher as lacunas de capacidade da Força, por meio da obtenção e modernização de seus Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM) e Produtos de Defesa (PRODE). (BRASIL, 2017d)

- **Programa PROTEGER** - Proteção da Sociedade: tem por objetivos ampliar a capacidade do Exército Brasileiro de coordenar operações na proteção da sociedade, com destaque para a

proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres (Infraestruturas Críticas), bem como permitir em bom nível a coordenação e atuação em operações de segurança e atuação em Grandes Eventos, operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e Garantia da Votação e Apuração (GVA) em pleitos eleitorais, ações de prevenção e combate ao terrorismo, e outras operações subsidiárias demandadas pelo Estado. (BRASIL, 2018c)

- **Programa SISFRON** - Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras: constitui-se em um sistema de sensoriamento e de apoio à decisão em apoio ao emprego operacional, o qual, de forma integrada, busca fortalecer a capacidade de monitoramento e de ação do Estado na faixa de fronteira terrestre, por meio de entes governamentais que tem responsabilidade nestas áreas. (BRASIL, 2017f)

2) **Subportfólio Geração de Força** é composto pelos seguintes Programas Estratégicos (PrgEEEx):

- **Programa Amazônia Protegida**: visa instalar unidades militares na Região Amazônica, em particular em terras indígenas e de conservação da natureza, visando ampliar a presença em regiões consideradas de interesse à segurança nacional junto à faixa de fronteira. (BRASIL, 2018j)

- **Programa Estratégico Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações**: reúne um conjunto de projetos buscar dar suporte de TIC às atividades do Exército para o cumprimento da sua missão. (BRASIL, 2018h)

- **Programa Logística Militar**: tem por base um sistema que busca maior eficiência na previsão, provisão, manutenção e reversão dos meios e serviços necessários à execução das funções logísticas nas diversas situações de emprego. (BRASIL, 2018f)

- **Programa Sentinela da Pátria**: visa à implantação, reorganização, adequação e aperfeiçoamento da estrutura das Organizações Militares (OM) da Força Terrestre, em todas as áreas estratégicas do Território Nacional. (BRASIL, 2018b)

- **Programa Sistema de Engenharia**: busca viabilizar a capacidade de atuação efetiva do seu Sistema de Engenharia no apoio às diversas situações em que for necessária uma operação militar de qualquer natureza ou uma ação subsidiária. (BRASIL, 2018a)

- **Programa Modernização do Sistema Operacional Militar Terrestre:** visa a modernização Sistema Operacional Militar Terrestre e o aprimoramento da Governança de Tecnologia da Informação. (BRASIL, 2018d)

3) **Subportfólio Geração Dimensão Humana** é composto pelos seguintes Programas Estratégicos (PrgEEx): (BRASIL, 2018e)

- **Programa Saúde Sustentável:** o qual visa reestruturar o Sistema de Saúde do Exército, modernizando os sistemas gerenciais, além de adequar a estrutura organizacional das OM que desenvolvem atividades de saúde operacional.

- **Programa Apoio ao Pessoal:** tem por finalidade desenvolver iniciativas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da família militar.

- **Programa Modernização da Gestão do Sistema de Pessoal** (Subprograma MOGESP): objetiva desenvolver iniciativas que contribuam diretamente para a modernização da gestão de pessoal do Exército, por meio da racionalização de recursos e de estruturas.

- **Programa EB F@cil:** Por meio da racionalização e integração dos programas de TI, tendo por base a interação com o usuário via internet e pelos Postos de Atendimentos Imediatos das Regiões Militares buscar otimizar a qualidade de vida da Família Militar, modernizar a gestão de Pessoal e aperfeiçoar o apoio ao Pessoal.

- O **Subportfólio do Sistema de Educação e Cultura** é composto pelo **Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura** (PENEC): que busca melhorar a capacitação dos recursos humanos da Força para desempenho dos seus cargos por meio do aprimoramento das competências, considerando o uso da tecnologia em proveito do processo ensino-aprendizagem e o desenvolvimento do pensamento crítico e da cultura da inovação. (BRASIL, 2018i)

Das missões elencadas percebe-se que o EPEX-EB, atuando como PMO do Exército, na governança do seu Portfólio e adotando as metodologias de gerenciamento alinhadas aquelas que se pratica no meio empresarial cria condições e meios para contribuir para atingimento dos Objetivos Estratégicos do Exército, gerando, por meio dos seus Programas Estratégicos as capacidades necessárias para que o Exército Brasileiro cumpra as suas missões, conforme o

previsto na Constituição Federal de 1988 e nas normas infraconstitucionais, em particular na Estratégia Nacional de Defesa, (BRASIL, 2019b).

Destaca-se, finalmente, que o EPEX-EB, além de cooperar com o Exército na melhoria das suas capacidades estratégicas, também promove uma significativa quantidade de benefícios à sociedade, tais como, fortalecimento da Base Industrial de Defesa, desenvolvimento de tecnologias duais, geração de empregos, elevação do Produto Interno Bruto (PIB) de Defesa e projeção internacional, (BRASIL, 2019b).

Com base nas definições anteriores deste subtítulo, Por seguir a metodologia prevista na NEGAPEB e NEGAPORT, as duas embasada na metodologia do PMBOK, depreende-se que a estruturação adotada pelo EPEX na consolidação do Portfólio do Exército alinha-se ao pensamento de que as melhores práticas de gestão sejam buscadas, as quais conforme previsão dessa literatura, indicam que o sucesso é alcançado por meio de recursos humanos qualificados, em particular daqueles que tem a responsabilidade de gerenciamento.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Mingers (2001) define que metodologia é um conjunto de recomendações ou atividades que auxiliam o pesquisador a produzir resultados confiáveis e válidos.

Gil (2018) considera a pesquisa quantitativa como uma poderosa técnica de investigação, que permite a obtenção de informações referentes ao conhecimento sobre determinado assunto, opiniões, interesses e expectativas de cada sujeito investigado para determinado fim.

O objeto que foi o foco da presente pesquisa foram as qualificações que podem ser consideradas relevantes e necessárias para aprimorar o gerenciamento de projetos de alto nível.

Sendo os sujeitos da pesquisa militares possuem algum vínculo com projetos no âmbito do Exército e membros da comunidade de gestores de projetos que possuem vínculo com o PMI.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

3.1.1. Fontes primárias

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário formulado com base na escala **Likert**, a qual foi utilizada para aferir a percepção dos colaboradores em relação à relevância das qualificações apresentadas no questionário estruturado, cujos resultados foram tabulados em escala percentual e quantitativa.

De forma concomitante foi verificado, por meio de perguntas diretas, o perfil dos respondentes segundo variáveis que permitissem segregar as respostas em grupos com características afins, reunindo-os segundo perfis semelhantes.

Para facilitar a escrita e análise foram utilizadas a abreviatura MVPEX para designar os Militares Vinculados à Projetos do Exército e GPMC para designar os Gestores de Projetos do Meio Civil entrevistados.

3.1.2. Locus

A pesquisa deu-se no ambiente do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Exército (EPEX) onde estão vinculados os gerentes dos Projetos Estratégicos do Exército, sob coordenação do Escritório de Gerenciamento do Portfólio do Exército, por meio do qual foram direcionadas mensagens para os endereços dos militares que possuem algum tipo de vínculo com Projetos no Exército.

3.1.3 Classificações da pesquisa

Quanto as diversas classificações existentes e apresentadas no conteúdo da matéria de Metodologia de Pesquisa Científica da Faculdade de Administração da UnB entendem-se que a presente pesquisa é:

3.1.3.1. De fonte primária, por envolver dados oriundo de pesquisa de campo.

3.1.3.2. Exploratória, pois, segundo Gil (2018), a pesquisa exploratória visa ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, apesar de parecer simples ela permite a exploração da realidade com vistas a ampliar o espectro do conhecimento do pesquisador, podendo este, após, planejar uma pesquisa descritiva.

Para Marconi e Lakatos (2019) a pesquisa exploratória não é mera repetição do que já existe sobre o tema pesquisado e sim uma oportunidade de reexame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Como base nessas definições gerais e também, a partir da constatação de registros no referencial teórico, sob o enfoque da regularidade e aplicabilidade na área de gestão de projetos, das qualificações selecionadas como variáveis a serem testadas na pesquisa de campo, buscou-se validá-las por meio de questionário aplicados em profissionais da área de gestão de projetos e nos MVPEX, cujos resultados, após analisados, permitiram chegar-se a conclusões que atendessem os objetivos propostos neste trabalho.

3.1.3.3 Aplicada, pois a busca foi baseada em indivíduos ligados aos Projetos do Exército e seus resultados poderão efetivamente ser utilizados na gestão desses Projetos, na busca do aprimoramento da dimensão humana daqueles, em especial dos Projetos Estratégicos do Exército.

3.1.3.4. Quantitativa, pois se trabalhou com o método de observação de fatos e percepções presentes junto aos sujeitos, no caso, a existência ou não e a relevância de determinadas qualificações e, a partir daí, foi feita uma modelagem que foi estudada transformando-a em números analisados.

3.1.3.5 Transversal, pois trabalhou em uma faixa de tempo relativamente curta, de aproximadamente dois meses de coleta e análise, não sendo prevista, pelo menos dentro da metodologia pretendida no presente trabalho, uma nova rodada de pesquisas para comparação entre dois momentos distintos e distantes temporalmente entre si.

3.2 População e amostra

A população observada foram os militares vinculados a projetos do Portfólio Estratégico do Exército, bem como profissionais que atuam ou que buscam atuar no meio empresarial com foco em gestão de projetos, sendo utilizado o PMI como instituição viabilizadora do canal de comunicação com os colaboradores civis.

Foram utilizadas as listas de contatos disponibilizadas pelo EPEX dos Gerentes e Supervisores de Programas do Exército e esses repassaram aos militares dos Projetos vinculados aos seus Programas. De igual forma buscou-se contato com integrantes da Diretoria do PMI/DF que se

encarregaram de difundir o questionário entre civis ligados à gestão de projetos vinculados a esse capítulo do PMI.

Como a difusão dependeu da colaboração destes agentes militares e civis, ligados a sua rede de contatos profissionais, não houve como precisar a quantidade total recipiendários do link do questionário.

A amostra efetivamente pesquisada, foi de 106 (cento e seis) respondentes, sendo 67 (sessenta e sete) de origem militar (MVPEEx) vinculados aos dezesseis Programas Estratégicos do Exército (PrEEEx) e 39 (trinta e nove) GPMC.

3.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados

3.3.1 Coleta de Dados

Segundo Vergara (2016) existem duas taxonomias ligadas à pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como **bibliográfica e de campo**. Vergara (1999, p. 49) conceitua a pesquisa bibliográfica como “*o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral*”. Com base nesse conceito entendeu-se que houve uma pesquisa bibliográfica porque, para o embasamento teórico-metodológico do trabalho, esse teve por base teorias ligadas à gestão de projetos e competências relacionadas aos recursos humanos que estão envolvidos ou interligados à atividade de gestão de projetos, em particular, no caso do presente trabalho, os GPPEEx.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionários formulados com base na escala Likert e os resultados foram tabulados em escala percentual para validar, com base na percepção do respondente, o grau de relevância na execução das tarefas de gerente de projeto, bem como definir o perfil dos universos respondentes.

Silva Jr e Costa (2014) relatam que, ao longo das seis últimas décadas, foi grande a quantidade de pesquisas quantitativas que utilizaram a Escala Likert para medir construtos como atitudes, percepções e interesses, sendo que essa escala é utilizada para medir o grau de concordância de pessoas a determinadas afirmações relacionadas a construtos elencados pelo pesquisador.

Davoglio e Santos (2017) esclarecem que os construtos representam os significados ou interpretações que as pessoas relacionam a eventos não concretos, sendo essa percepção de cunho interno, sendo que esses eventos somente podem ser observados e nomeados por meio de comportamentos ou reações específicas e correlacionadas àqueles.

Esses autores prosseguem dizendo que, cientificamente, uma abstração ou um conceito teórico só pode ser reconhecido como um construto caso seja passível de ser identificado por seus atributos e características próprias, as quais o fazem um ente singular e reconhecível a partir daquela nomeação que lhe fora atribuída na sua criação. Torna-se um ente específico, nitidamente distinguível se comparado com outros conceitos e abstrações.

Silva Jr e Costa apresentam o modelo de pesquisa criado por Likert da seguinte forma.

“O modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância.” (SILVA Jr; COSTA, 2014, p.4)

Esses mesmos autores prosseguem explicando a forma como os respondentes analisam as perguntas e o formato com que as respostas são estruturadas:

“Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto. Construtos como autoestima, depressão, etnocentrismo, religiosidade e racismo são alguns exemplos recorrentemente mensurados por meio de escalas de Likert. A escala original tinha a proposta de ser aplicada com cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total. Entretanto, atualmente existem modelos chamados do tipo Likert com variações na pontuação, a critério do pesquisador.” (SILVA Jr; COSTA, 2014, p. 4)

A seguir reproduziu-se, por meio do quadro 04, um modelo de respostas montadas segundo o modelo de Likert em que os respondentes assinalariam o seu grau de concordância ou discordância em relação à afirmação base da pergunta.

Quadro 4- Exemplo de Escala Likert

Estou satisfeito com o serviço recebido				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Silva Jr e Costa (2014, p.4)

Em relação à existência da qualificação analisada, o menor grau de percepção corresponderia a pouco relevante e o maior grau de percepção corresponderia à percepção de que aquela qualificação é muito relevante.

Segundo Trojan e Sipraki (2016), o uso da Escala Likert permite identificar a tendência de resposta do respondente em relação à afirmação, bem como o grau de intensidade da concordância com a proposta de questionamento.

3.3.1.1 Estratégia da Pesquisa

A estratégia desta pesquisa foi realizar uma pesquisa quantitativa por meio do uso da ferramenta questionário.

Marconi e Lakatos (2019) explicam que o questionário é um instrumento de pesquisa de campo empírica e é estruturado em uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. O pesquisador envia a pesquisa ao respondente por algum meio de comunicação, sendo essa acompanhada de um texto explicativo que trata da natureza da pesquisa e sua importância, buscando despertar o interesse do receptor, motivando-o a preencher e devolver o questionário dentro do prazo sugerido.

Marconi e Lakatos (2019) destacam as seguintes vantagens e desvantagens em relação ao instrumento questionário:

Quadro 5- Vantagens e Desvantagens do Questionário

Vantagens	Desvantagens
Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	Percentagem pequena de devolução de questionários.
Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.

Abrange uma área geográfica mais ampla.	Grande número de perguntas sem respostas.
Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	Dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
Economiza pessoal, tanto em treinamento quanto em trabalho de campo.	Devolução tardia prejudicar o calendário ou sua utilização.
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	Possibilidade de, na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, poder uma questão influenciar a outra.
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	Exigência de um universo mais homogêneo
Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	Desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos os questionários, o que torna difícil o controle e a verificação.
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.	Possibilidade de o escolhido não ser quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões
Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.	
Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.	

Fonte: o autor, adaptando apontamentos de Marconi e Lakatos (2019, p.219)

A opção pelo questionário com perguntas no presente trabalho deveu-se, principalmente, ao objetivo de alcançar um maior número de pessoas; ser mais econômico; permitir a padronização das questões, possibilitando uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilitou a compilação e comparação das respostas escolhidas, ou seja, de forma relevante simplificou a análise dos dados.

Pelo posto, entendeu-se que seria conduzida uma pesquisa de campo, por meio de aplicação de questionários com questões objetivas fechadas, sendo essas montadas com base nas qualificações já elencadas e aplicadas na população e amostra também já definidas.

3.3.1.2 Adequabilidade e propósito explorador

Vergara (2000, p. 49) define pesquisa de campo como a “*investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários [...].*”.

A pesquisa de campo realizada por meio de questionário constituiu-se em uma pesquisa exploratória porque seu objetivo foi validar as qualificações consubstanciadas no referencial teórico e que pudessem mostrar-se relevantes ao GPEx, sendo esta condição confirmada por meio dos resultados quantitativos oriundos da pesquisa de campo. Estabelecendo, assim, correlações entre as variáveis estudadas e as percepções dos recursos humanos pesquisados.

Segundo Churchill e Iacobucci (2005), a pesquisa exploratória visa à descoberta de ideias e visões, trazendo um conhecimento novo após a análise dos resultados da pesquisa.

No presente estudo buscou-se validar a percepção, por parte dos colaboradores, da relevância das qualificações elencadas para a atividade ligadas ao gerenciamento de projetos, com foco nos GPEx, mas que teve a percepção dos profissionais da área de gestão de projetos vinculados ao PMI como fator de comparação e validação dos resultados colhidos.

3.3.1.3 Desenho da Pesquisa

Os entrevistados do meio civil receberam o questionário e foram convidados a participar da pesquisa por meio de listas de contato de colaboradores da Diretoria do PMI/DF. O mesmo foi feito em relação aos MVPEX que foram contatos e convidados a participar por meio da lista de contatos dos Gerentes e Supervisores dos Prg EEx, cujos endereços foram obtidos junto ao Escritório de Gerenciamento de Projetos do Portfólio do Exército do EPEX .

O desenho da pesquisa empírica, realizada por meio de questionário, pode ser explicado pelas etapas ilustradas no Quadro 06.

Quadro 6– Desenho da Pesquisa Quantitativa

Etapa 01	Estabelecimento das qualificações a serem validadas
Etapa 02	Estabelecimento das categorias civis e militares que formarão os grupos a serem agrupados os dados colhidos para posterior análise
Etapa 03	Montagem do questionário
Etapa 04	Pesquisa Survey
Etapa 05	Arranjo dos dados sob forma estatística
Etapa 06	Análise dos dados
Etapa 07	Conclusões com foco na validação ou não das qualificações como sendo relevantes à atuação do gerente de projetos.

Fonte: o autor

3.3.1.4 Estabelecimento das qualificações a serem validadas

Com base nos conteúdos disponibilizados na revisão teórica e que, por meio de diversas fontes, sejam teóricas - acadêmicas ou práticas, essas oriundas do mercado de trabalho, indicam que os quatro tópicos elencados no presente trabalho, quais sejam, a Experiência do Gerente de Projetos, a Certificação Profissional para o Gerente de Projetos, o Conhecimento e Capacitação Técnica-profissional do Gerente de Projetos e a Relevância do Uso de Ferramentas de Apoio na Área de Gestão para os Gerentes de Projetos, puderam servir de base para a pesquisa de campo.

3.3.1.5 Faixas de experiência para estabelecimento dos perfis base para estudo

Com base nos conteúdos disponibilizados na revisão teórica, em particular nas práticas e pesquisa relacionadas ao mercado de trabalho com foco na carreira de GP, foram definidas 05 (cinco) faixas de anos de experiência para agrupamentos dos entrevistados, tendo por base os anos de experiência que cada respondente tem no exercício de funções de gestão de projetos, não importando se é em regime de dedicação exclusiva ou se for tempo descontinuado. Isso porque a experiência é adquirida por meio da prática das tarefas de gestão de projetos, utilizando-se a maior ou menor capacitação e conhecimento técnico na área, sendo estes aspectos certificados ou não.

3.3.1.6 Instrumento da Pesquisa

O questionário foi publicado na internet, os respondentes foram convidados a participar por meio de e-mails ou mensagens eletrônicas endereçadas aos números de telefone constantes em grupos afins, como já explicado anteriormente, da ferramenta de mensagens *WhatsApp*, nas quais estava registrado o endereço eletrônico de acesso à pesquisa. Além disso, para obter-se agilidade e controle na coleta dos dados o preenchimento do questionário ocorreu somente em formulário *web*. O questionário foi confeccionado utilizando a ferramenta de questionário na *web* chamada *SurveyMonkey*.

Essa ferramenta possibilitou o pesquisador acompanhar os resultados em tempo real, criar relatórios personalizados, criar gráficos personalizados e fazer tabulação cruzada dos dados, dentre outras funcionalidades.

Segundo Gil (2018), a modalidade de pesquisa *survey* é apropriada quando o questionário é respondido com base em questões escritas para a obtenção de opiniões, percepções, interesses

e situações vivenciadas. Mattar (1996), por sua vez, diz que a pesquisa quantitativa é recomendável quando existe um grande número de respondentes, sendo os dados numéricos analisados sob protocolos estatísticos formais.

Para Gil (2018), o questionário autoaplicado consiste na técnica de investigação onde se utiliza um determinado número de questões, que são apresentadas por escrito às pessoas. Esse prossegue elencando os principais ganhos do questionário com sendo o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato.

3.3.1.7 Validação do Instrumento

O questionário, após a sua elaboração, foi submetido a quatro profissionais especialistas para fins de validação, um gerente de projeto do DECEX (Profissional 01), um do DGP (Profissional 02) e do COLOG (Profissional 03) e um gerente do meio civil (Profissional 04) que é certificado PMP, atua a mais de 08 anos em gestão de projetos e atualmente atua em gerenciamentos de projetos com abrangência simultânea em quatro países e por isso conta com uma bagagem de conhecimento e experiência bastante relevante, esse foi convidado, de forma especial, pois desconhece de maneira absoluta o meio militar, não havendo qualquer tipo de influência de um conhecimento prévio de fatores que pudessem influenciar a análise de mérito.

Também, antes do início da pesquisa *survey* o instrumento foi submetido a outras dez pessoas para fins de pré-teste e análise. A essas foi solicitado que fossem analisados itens como: compreensibilidade do conteúdo das questões, clareza da carta de apresentação, aderência entre a questão apresentada e as expressões em cada faixa de percepção, navegabilidade pela internet, usabilidade, erros ortográficos e envio do formulário. Em ambos os casos de validação foi estabelecido um prazo para as observações, o qual propiciou a possibilidade de um novo contato do pesquisador com o respondente para esclarecimentos das observações realizadas, se fosse o caso.

A análise por parte dos especialistas, aos quais foi pedido que se colocassem na condição de respondente como MVPEX e GPMC, de acordo com seu ambiente de trabalho atual, identificando possíveis pontos de melhoria, no que tange a composição e compreensão do questionário, bem como a avaliação dos outros dez respondentes-testadores foi proveitosa

haja vista terem apontado melhorias que, após debate com o professor orientador, foram aplicadas em versão remodelada.

Como ilustração das sugestões de melhoria recebidas desses profissionais e respondentes e que foram incorporadas na revisão do instrumento:

a) *“Não é usual colocar telefone para tirar dúvidas, se houver dúvida para responder, significa que o questionário não é claro o suficiente. A pesquisa tem que falar por si. Se mantiver instrumento de contato, que seja o endereço do e-mail, para outras demandas, como registrar o desejo de receber o resultado da pesquisa ou mesmo o trabalho final como um todo”*; (Profissional 03)

b) *“Na pergunta 6 acrescentaria o tempo verbal atuo, pois, o profissional pode ainda atuar como Gerente de Projetos”*. (Profissional 03).

c) *“Para evitar confusão, na questão 23 eu retiraria a redundância de dizer que a escala de graduação da relevância vai de 1 a 4, deixando somente a sequência numérica que indica a maior e menor graduação de relevância entre as quatro qualificações estudadas”*. Sugeriu a redação *“na sua opinião, indique, o grau de relevância de cada uma, considerando “4” a mais relevante e “1” a menos relevante.”* (Profissional 02)

As sugestões de melhoria no instrumento envolveram nove itens, sendo acolhidas seis delas.

4. RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS OBTIDOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados e as análises relativos à pesquisa quantitativa, ou seja, avaliar se a ferramenta de pesquisa utilizada (Pesquisa quantitativa - Questionário) foi válida e se os resultados modelados de acordo com os universos destacados, bem como, se os índices dos valores correspondentes às classes de percepções sobre cada questionamento permitiram, segundo perfis estatísticos, chegar à conclusões relacionadas à relevância das qualificações estudadas no tocante à função do Gerente de Projetos, realizando um recorte em relação àqueles que atuam no Projetos Estratégicos do Exército.

4.1 Considerações iniciais

4.1.1. Pesquisa Survey

A pesquisa por meio da ferramenta *SurveyMonkey* permitiu uma análise estatística multivariada que trouxe os resultados dos itens fechados da pesquisa *survey*, avaliados por

meio da escala *Likert* de cinco pontos (1-Discordo Totalmente a 5 - Concordo Plenamente) e por meio de uma questão de gradação de relevância dentre aquelas qualificações apresentadas.

4.1.2 Estrutura lógica do questionário

O questionário foi estruturado pelo pesquisador em 23 itens de resposta, sendo a 1ª Parte correspondente ao perfil dos respondentes (Questões 01 a 06)

A 2ª Parte tratou das **percepções dos respondentes em relação às afirmações** relacionadas a quatro temas:

Tema 01 - Situações que envolvem as influências que a **experiência profissional**, considerando, no mínimo, 03 anos de atuação na área de gestão, poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projeto (Questões 07 a 10).

Tema 02 - Situações que envolvem as possíveis influências que o **conhecimento e/ou a capacitação técnica**, (com carga-horária mínima de 80h), em Gerenciamento de Projetos poderiam trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos (Questões 11 a 14).

Tema 03 - Situações que envolvem as possíveis influências que a **Certificação – PMP, Project Management Professional** poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos (Questões 15 a 18).

Tema 04 - Situações que envolvem as possíveis influências que a **capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos (FAGP)** poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos (Questões 19 a 22).

Por fim, foi apresentada a questão 23 na qual os respondentes, após registrar suas percepções em relação a situações semelhantes nos quatro temas anteriores graduam, segundo suas opiniões, **o nível de relevância entre as quatro qualificações apresentadas** (Experiência Profissional, Conhecimento Técnico, Certificação PMP e Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos).

4.1.3 Estrutura Lógica da Base de Dados

Os dados quantitativos obtidos das respostas ao questionário aplicado foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando-se a média simples para cada pergunta resultando em escores que reproduziram a ocorrência dos tipos de resposta comparada com o total de respostas, estabelecendo uma relação com a amostra geral.

As primeiras perguntas do questionário possibilitaram dividir os respondentes de acordo com seu nível de experiência, delineando-se os grupos sobre os quais as análises avançaram, como já visto no referencial teórico, por meio das escalas de senioridade apresentadas por Half (2019), Sotile (2016), Dias, Marques e Mendes (2019) e Brasil (2020a), não existe uma padronização no Brasil que uniformize ou oriente aquela estratificação, por isso, para facilitar o estudo optou-se por adotar a escala de senioridade dividida em cinco categorias, sendo esta categorização a mais observada durante os estudos, adotando-se, por tanto, no questionário o seguinte:

Quadro 7- Escala de Senioridade do Questionário

Categoria de experiência profissional	Anos de experiência comprovada
<i>Trainner</i>	00 a 03 anos
Júnior	04 a 07 anos
Pleno	07 a 10 anos
Sênior	11 a 15 anos
Master	Mais de 16 anos

Fonte: o autor

Os resultados foram tabulados em formato de tabelas e gráficos como forma de facilitar a análise pelo pesquisador e também entendimento por parte do leitor.

A aplicação do questionário, por meio da ferramenta do *surveymonkey*, facilitou a tabulação dos resultados devido à automaticidade daquela.

Porém, outros tipos de rearranjos dos dados foram necessários, os quais foram definidos quando da efetiva coleta dos dados, fato que enriqueceu o conteúdo disponível para análises.

Foram apresentados os perfis dos respondentes e foram feitas comparações das frequências com que cada uma das variáveis se fez presente em cada grupo da amostra da pesquisa.

Os dados foram apresentados em forma de valores absolutos e percentuais.

Após a tabulação já descrita anteriormente os dados foram reunidos em grupos de percentuais que indicaram a significância de percepção da importância da presença das qualificações relacionadas à função de Gerente de Projetos (experiência, conhecimento, certificação PMP e capacidade de utilização de ferramentas de apoio).

4.2 Descrição do perfil sócio demográfico da amostra

Pelos dados tabulados verificou-se o perfil dos respondentes segundo as perguntas constantes da 1ª parte do questionário (Anexo A), tais perguntas visaram exatamente definir características pessoais e profissionais daqueles, ajudando assim a formar uma ideia da representatividade da amostra de acordo com os extratos constituídos. Tal fato torna mais significativo a discussão dos resultados. Para os 106 respondentes da pesquisa *survey*, obteve-se os seguintes dados sócio demográficos, conforme as tabelas a seguir.

Tabela 1– Nível de Escolaridade Geral

Q1- Nível de Escolaridade	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Graduação	3,77%	4
Pós-Graduação Lato Sensu	50,00%	53
Mestrado	32,08%	34
Doutorado	10,38%	11
Pós-Doutorado (PhD)	3,77%	4

Fonte: o autor

Percebe-se que a esmagadora maioria dos respondentes é pós-graduado (96,23%), indicador de que as qualidades das respostas serão embasadas pela vivência obtida em algum tipo de especialização ou capacitação profissional.

Tabela 2– Nível de Capacitação Geral

Q2- Nível de Capacitação	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Não possuo especialização ou capacitação profissional em Gestão de Projetos	32,08%	34
Possuo uma ou mais especialização(ões) (Pós-graduação/ Mestrado / Doutorado) ou Curso de Capacitação Profissional, com mais de 80h, na área de Gestão de Projetos.	67,92%	72

Fonte: o autor

Aqui verifica-se que a maioria considerável dos respondentes (67,92%) possui uma ou mais especializações na área de Gestão de Projetos, o que também agrega credibilidade à população de respondentes, destacando que, conforme foi solicitado aos gerentes dos Programas Estratégicos que esses encaminhassem o link do questionário a todos os seus subordinados das equipes dos projetos estratégicos, sendo assim feito pode-se inferir que, mesmo dentre aqueles que não possuem especialização, boa parte possui vivência no ambiente de projetos.

Mesmo raciocínio aplica-se ao meio civil, este sim, teve o direcionamento do link da pesquisa somente àqueles vinculados, de alguma forma, com o meio de gestão de projetos, cerne do PMI.

Tabela 3– Nível de Experiência Profissional Geral

Q3- Nível de Experiência Profissional	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
00 a 03 anos	48,11%	51
04 a 07 anos	24,53%	26
07 a 10 anos	10,38%	11
11 a 15 anos	6,60%	7
Mais de 16 anos	10,38%	11

Fonte: o autor

Os dados desta questão indicam que 51,89% dos respondentes já não se enquadram na categoria *Trainer* pois possuem mais de quatro anos de experiência profissional indicando uma boa vivência do meio de gestão de projetos.

Tabela 4– Nível de Certificação Geral

Q.4 Certificação PMP	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Sou certificado em PMP	17,92%	19
Não sou certificado em PMP	82,08%	87

Fonte: o autor

Observa-se que a grande maioria dos respondentes (82,08%) não possuem certificação PMP.

Neste caso é válido trazer à baila a estratificação que separa a tipificação dos perfis dentro dos universos com vínculos profissionais civis e militares.

Tabela 5– Nível de Certificação Estratificada

Universo	Civil		Militar	
	Repr perante ao total da amostra	Total	Repr perante ao total da amostra	Total
Q.4 Certificação PMP				
Sou certificado em PMP	41,03%	16	4,48%	3
Não sou certificado em PMP	58,97%	23	95,52%	64

Fonte: o autor

Verifica-se que os grupo de GPMC certificado PMP é dez vezes maior que o mesmo grupo dos MVPEX, esta disparidade já contribui para conclusões sobre a valorização desta qualificação no meio civil se comparado à valorização no meio militar.

Tabela 6– Vínculo Profissional

Q.5 Qual o seu vínculo profissional?	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Militar	63,21%	67
Civil	36,79%	39

Fonte: o autor

Os dados demonstram que, aproximadamente, 2/3 dos respondentes possuem vínculo com o Exército, o que, de certa forma, indica que um grupo mais numeroso tem maior afinidade com as questões de gerenciamento do EB, favorecendo a obtenção de perspectivas mais embasadas em relação às respostas das questões 10, 14, 18 e 22 analisadas mais adiante, que tratam especificamente da função de Gerente de Projetos Estratégicos do Exército.

Tabela 7 - Atuação em Projetos Estratégicos do Exército

Q.6 Atuação em Projetos Estratégicos do Exército?	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Atuo ou já atuei em Pjt Estrt do EB	55,66%	59
Nunca atuei em Projeto Estratégico do Exército	44,34%	47

Fonte: o autor

Os dados demonstram que mais da metade dos respondentes 55,66% atuaram ou atuam em Projetos Estratégicos do Exército o que indica que este universo possui conhecimento sobre

as características que envolvem este tipo de Projeto e que tiveram uma percepção mais fundamentada para responder as questões 10, 14, 18 e 22 que abordam especificamente a função de Gerente de Projetos Estratégicos do Exército

4.3 Análises dos resultados obtidos

De modo geral, a análise dos dados será realizada estruturada com base nos resultados agrupados como Geral e agrupados pelos universos civil e Militar que correspondem, respectivamente, ao GPMC – Gestores de Projetos do Meio Civil e MVPEX- Militares Vinculados a Projetos do Exército.

A de se pontuar que, ao se analisar os resultados de forma estratificada entre os universos de GPMC e MVPEX, foi feita uma comparação dos somatórios dos índices percentuais que representam o quantitativo de respostas de concordo ou discordo de cada Grupo em relação ao total de respostas (100%) de cada Grupo. Ao identificar estes percentuais de cada grupo, comparou-se estes índices dos somatórios e averiguou-se a diferença entre estes resultados.

Ao mesmo tempo em que se faz as análises das respostas da pesquisa, será verificada a vinculação dessas análises com algumas teorias e dados já dispostos na fundamentação teórica.

4.3.1 Resultados da Qualificação – Experiência Profissional

Na questão 07 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“O profissional de gestão de projetos mais experiente deve ser melhor remunerado do que aquele com menos experiência profissional em Gerenciamento de Projetos.”*

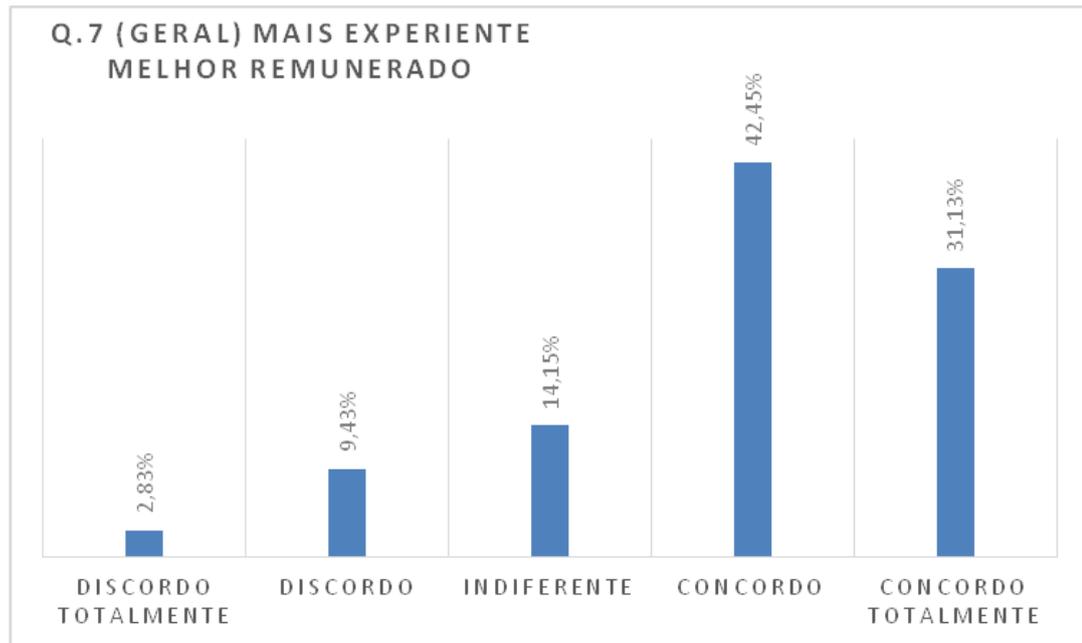


Figura 21– Resultado da Q.7 (Geral)
Fonte: o autor

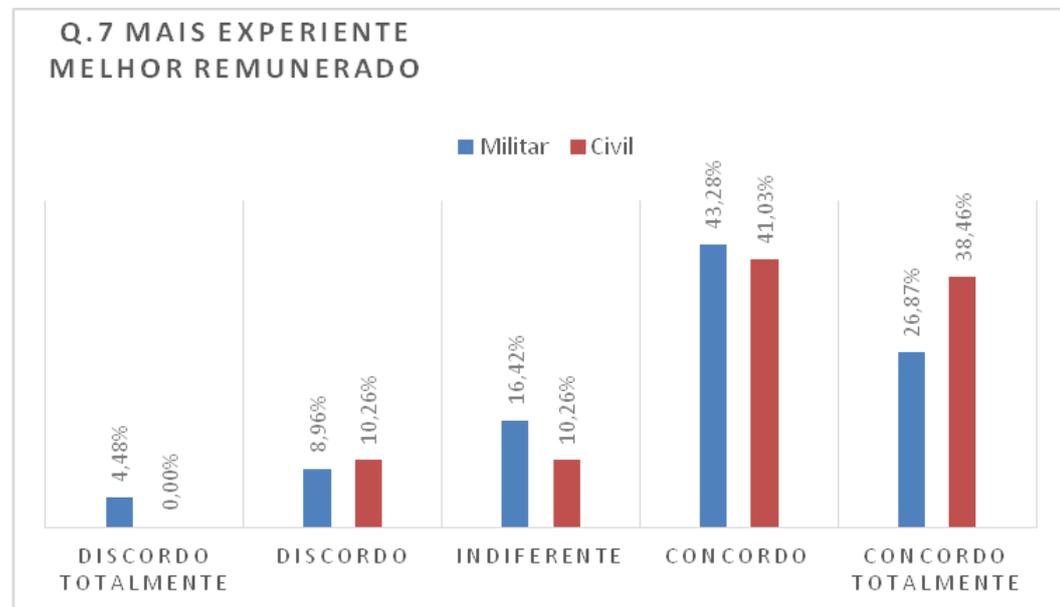


Figura 22– Resultado da Q.7 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Esta questão, que foca na correlação entre experiência e remuneração recebida por gerente de projetos, nos traz dados que indicam que 73,58% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com a assertiva de que o nível de experiência impacta positivamente na remuneração do profissional de gestão.

Há de se destacar que, dentro daquele percentual, o universo civil foi 13,31% mais representativo do que o universo militar, além de nenhum respondente civil ter assinalado a opção discordo totalmente, enquanto que 4,48% dos militares o fizeram.

Isso demonstra que o meio civil possui uma percepção mais presente desta relação experiência e remuneração, havendo de se considerar, nos resultados dos percentuais dos militares, o fato de que não existe dispositivo relacionado à Remuneração dos Militares atrelado à gradação de experiência profissional em gestão de projetos e sim somente à experiência militar como um todo, ou seja, o fato do militar agregar tempo de experiência em gestão de projetos não lhe traz ganho salarial, Brasil (2019b), Brasil (2001).

Estas conclusões corroboram as observações de Bayton (1972) que, dentre outras considerações, incluía a remuneração, advinda do seu trabalho, como uma das três principais motivações associada aos cargos gerenciais.

A pesquisa conduzida pelo PMI (2020) trouxe um ranqueamento indicando que valores médios dos salários, na escala de senioridade, crescem de acordo com o aumento da experiência vivenciada na área de gerenciamento de projetos.

A análise da pesquisa do SINE, estudada por Sotille (2016), vai na mesma direção, e ambas se somam a percepção dos respondentes, que também veem no aumento da qualificação de experiência justificativa de melhoria salarial.

Por fim, também se revisita a metodologia da pesquisa estruturada por Half (2019), que usa o nível de experiência como um dos fatores para a estratificação das faixas salariais em escalas crescentes.

As teorias destacadas, somadas aos percentuais de concordância com a afirmação da questão 7 ajudam a construir a identificação de que a experiência tem relevância no exercício do gerente de projetos pois, ao dispor desta qualificação, ele é valorizado em seu trabalho.

Na questão 08 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “*A Experiência Profissional contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos para cumprir as tarefas inerentes a sua função.*”.

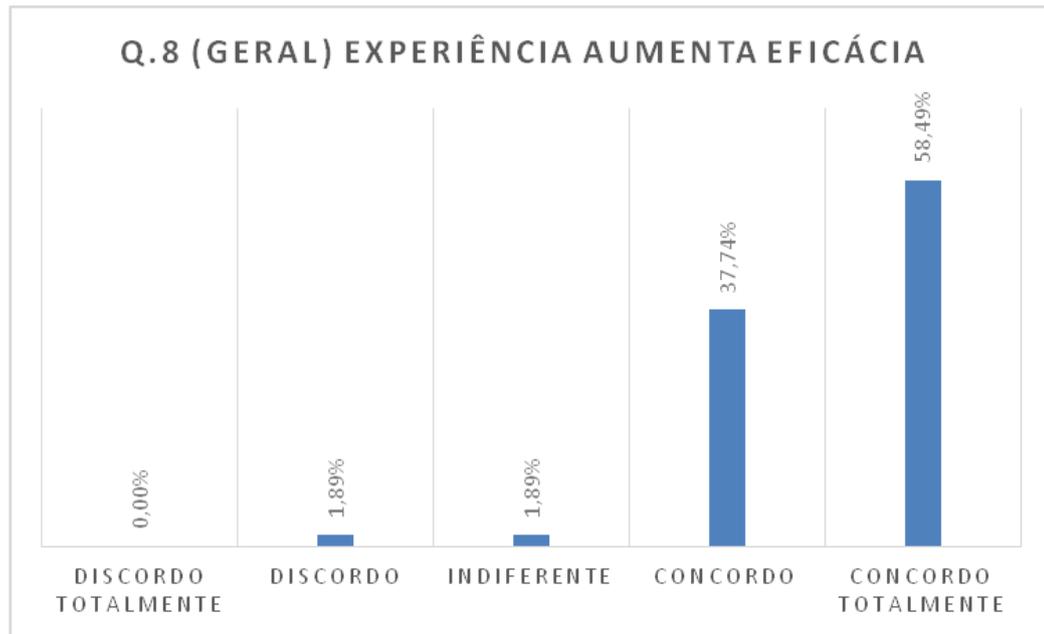


Figura 23– Resultado da Q.8 (Geral)
Fonte: o autor

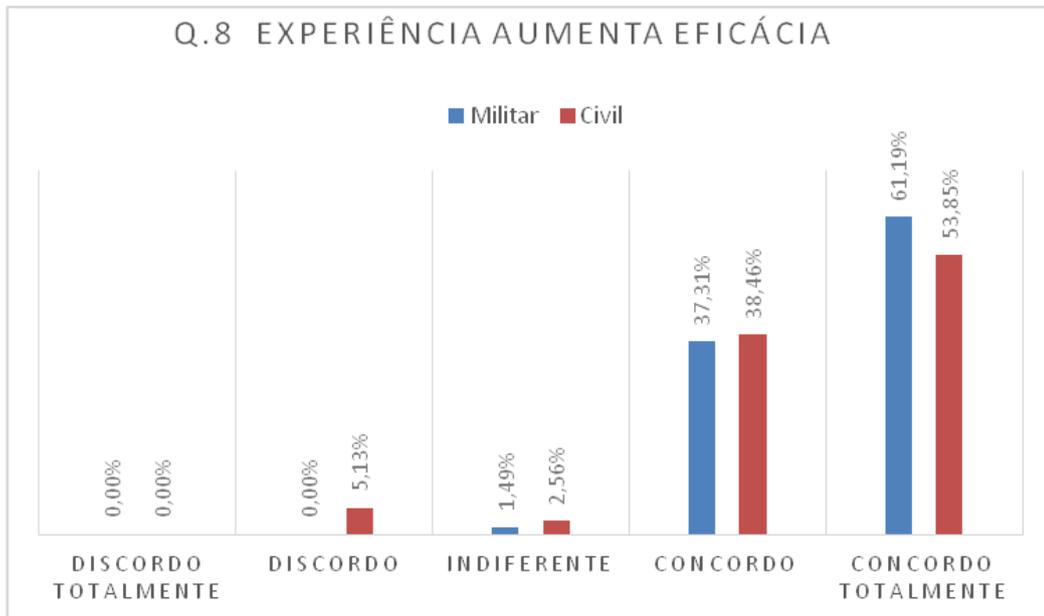


Figura 24– Resultado da Q.8 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que quase a totalidade dos respondentes (96,23%) entendem que a experiência contribui para o aumento da eficácia da atuação do gerente de projetos, havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas (6,71%).

Estes valores alinham-se com o que Rabechini JR. (2001) registra, no sentido de que as competências individuais estariam relacionadas às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas de projetos, sendo que este conjunto redundaria em qualificações que permitiriam um eficaz gerenciamento daqueles.

A agregação dos dados obtidos à teoria já visitada, indica que a experiência como uma competência que, modelada pelo avançar do tempo, amplia aptidões e habilidades e, conjuntamente a essas, redundam em aumento da eficácia, tal qual a percepção apresentada, de forma majoritária, pelos respondentes.

Esta conclusão também contribui para a identificação do fato de que a experiência tem relevância no exercício do gerente de projetos, pois, ao dispor desta qualificação, ele agrega eficácia aos resultados obtidos.

De igual forma, alinha-se ao objetivo da pesquisa que busca entender a relação de competências relacionadas a Gestores de Projetos com a influência desses no protagonismo do processo de gerenciamento de projetos.

Na questão 09 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“Na organização que o (a) Sr(a) atua, a Experiência Profissional em Gerenciamento Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.”*.

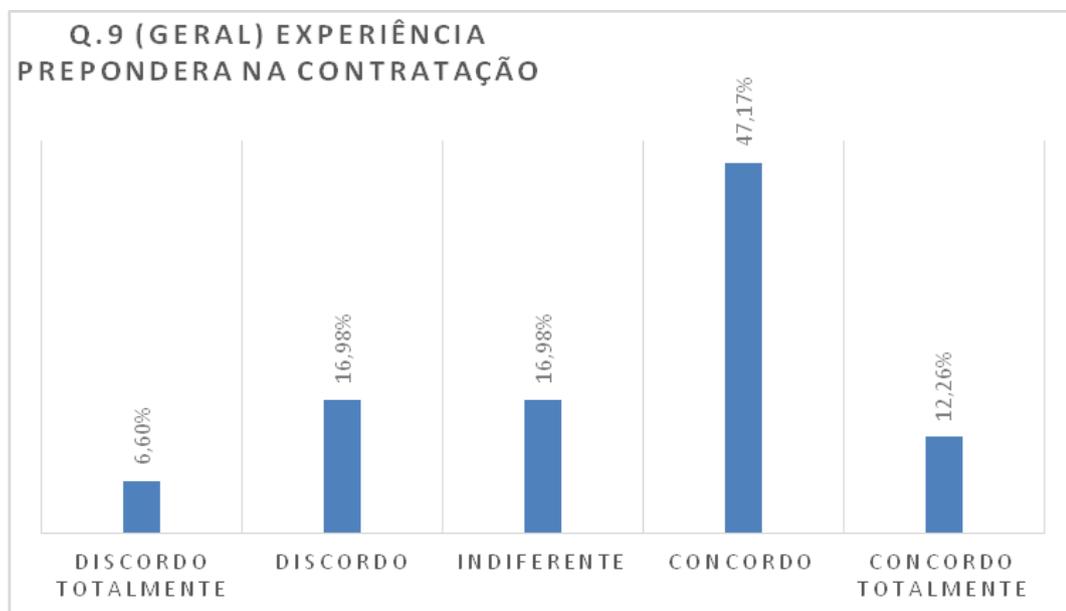


Figura 25– Resultado da Q.9 (Geral)
Fonte: o autor

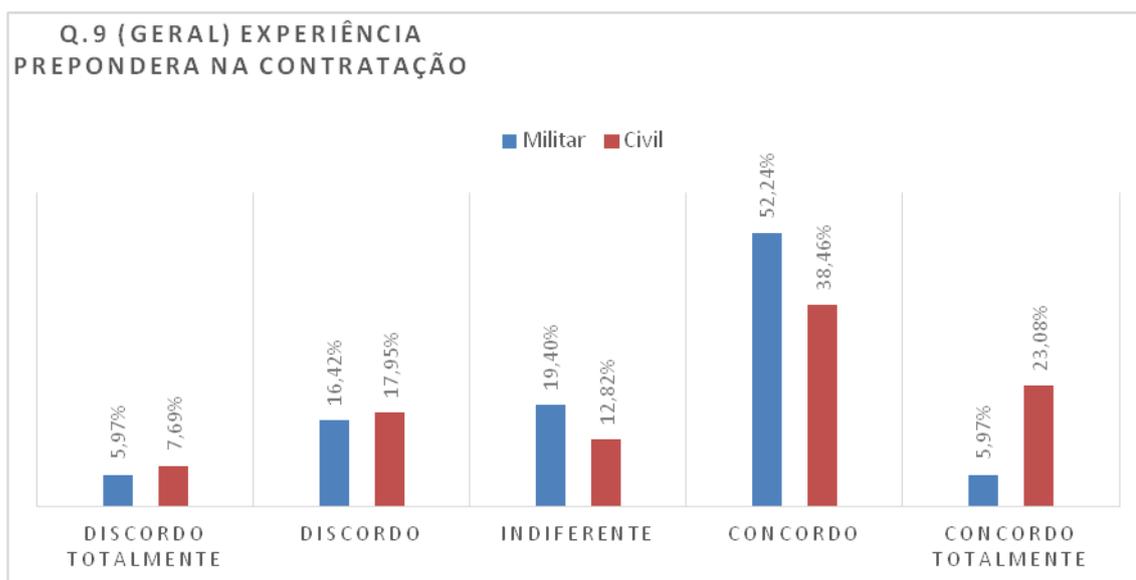


Figura 26– Resultado da Q.9 (Militar e Civil)

Fonte: o autor

Nesta questão, 59,43% dos respondentes concordaram com a afirmação de que a experiência é levada em conta na contratação/ designação de Gerentes de Projeto, sendo que, ao se estratificar o universo geral entre os dois grupos de respondentes, militar e civil, observa-se leve incremento do índice que identifica o somatório dos percentuais de concorde dentre os últimos, 61,54%.

Estes dados, apesar de indicarem uma maioria de concordo em relação a soma de indiferentes e de não concordo é significativamente menor do que os congêneres já analisados nas questões 07 e 08, com respectivamente, 73,58% e 96,23%.

Pode-se inferir que os respondentes identificam influências mais incisivas da experiência no retorno remuneratório e eficácia do trabalho do gestor de projetos, sendo realidades mais presentes do que aquela existente nos processos de contratação/ designação, dos quais não participem diretamente, cabendo aos gestores de RH fazê-lo.

Há de assinalar que tais resultados não coadunam com as percepções trazidas por Half (2019) que, como já adiantado, tem na experiência um dos principais fatores a serem considerados quando da contratação dos profissionais na área de gestão de projetos.

Varella (2010) descreve que o desempenho do gerente de projetos depende de resultados positivos, sendo que a materialização desta performance perpassa pelo fato do gerente

dominar três conjuntos de elementos diferentes, sendo um deles a experiência nesta área, o que indica que, se ele já possuir tal qualificação ao adentrar no ciclo de projetos, a eficácia apresentar-se-á de forma mais rápida e consistente.

Por fim há de registrar que o Edital do Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD), conduzido pelo DEC, possui inúmeras vagas a serem ocupadas por gerentes de projetos, as quais exigem a Qualificação de Experiência para a contratação de mão-de-obra para o EB, que o Gerente de Projetos com certificação PMP -Profissional de Gerência de Projetos pode pontuar com até 2,0 pontos. Isso traz a percepção de que, no ambiente militar já se começa a buscar no meio civil, as valências e qualificações que indicam, de forma antecipada, a eficácia da atuação do gerente de projetos. (BRASIL, 2020a).

Nesta questão em particular verifica-se que os dados obtidos não coadunam com a literatura da fundamentação teórica no tocante à certificação como qualificação relevante ao exercício das funções de gerente de projetos, porém há de se ressaltar que, se assim não fosse, não haveria sua exigência em processos seletivos ou na valorização salarial daqueles, (BRASIL, 2020a).

Na questão 10 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha experiência Profissional na área de Gestão de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.”*.

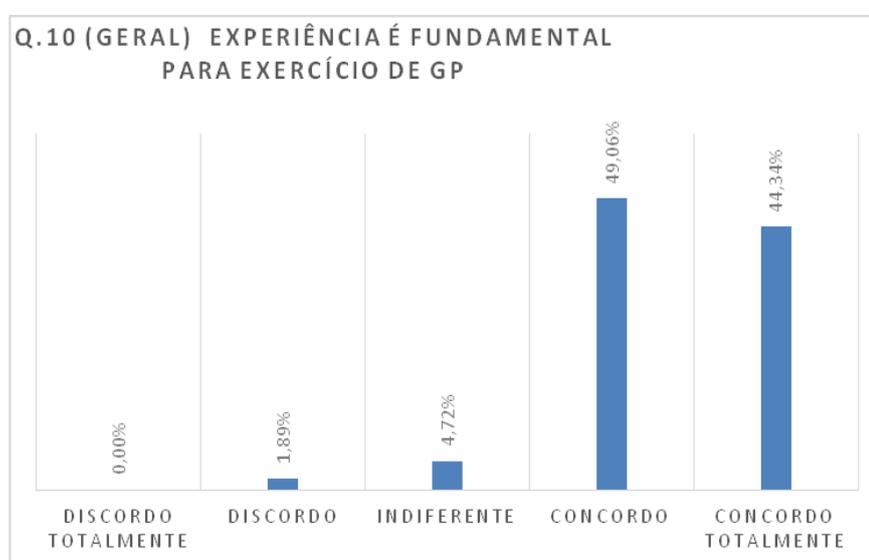


Figura 27– Resultado da Q.10 (Geral)
Fonte: o autor

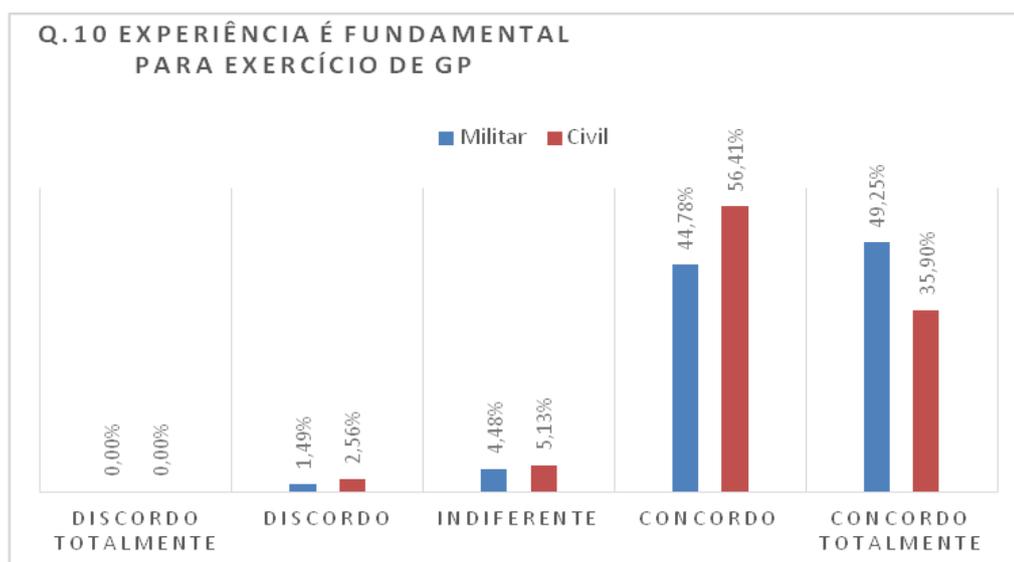


Figura 28– Resultado da Q.10 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que quase a totalidade dos respondentes (93,40%) entendem que seja fundamental que o Gerente de Projetos Estratégicos do Exército (GPEEx) tenha experiência Profissional na área de Gestão de Projetos para o exercício dessa importante função, havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas 1,83%.

Esta percepção é convalidada pela responsabilidade que se reveste o exercício de tal função sob a ótica do volume relevante de recursos públicos, da ordem R\$ 6,6 Bi, que são geridos no conjunto dos cento e trinta e um Projetos Estratégicos que fazem parte do Portfólio do Exército desde 2008. (BRASIL, 2019f).

Ao estudar-se a Memória para Decisão nº 001-EPEX/SGM/2016 (BRASIL, 2016a) que embasou a reformulação do sistema de gerenciamento dos projetos, programas e portfólio do EB, percebe-se que a complexidade do gerenciamento dos Projetos Estratégicos não se deve somente ao elevado montante orçamentário administrado, na casa dos Bilhões, mas também pela diversidade de áreas que eles abarcam.

As características dos Projetos Estratégicos do Exército, particularmente, vivenciadas pelos MVPEEx, mas que, como visto nas respostas, também percebidas pelos GPMC, associadas ao embasamento constante do referencial teórico, já citado anteriormente, justificam, o elevado índice de concorde da amostra pesquisada.

Este elevado índice, (93,40%), por sua vez identifica, cientificamente, a experiência profissional como uma qualificação que contribui para a atuação eficaz do Gerente de Projetos nos cenários Estratégicos do Exército, lembrando que este foi um dos objetivos específicos do presente trabalho e que insere a experiência em gerenciamento de projetos como sendo uma das qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército, questionamento focal do problema deste TCC.

4.3.2 Resultados da Qualificação – Capacitação Profissional

Na questão 11 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“O profissional em gestão de projetos com maior conhecimento e/ou capacitação técnica, nesta área, deve ser melhor remunerado, ao atuar como Gerente de Projeto, do que aquele que não tem tal conhecimento”*.

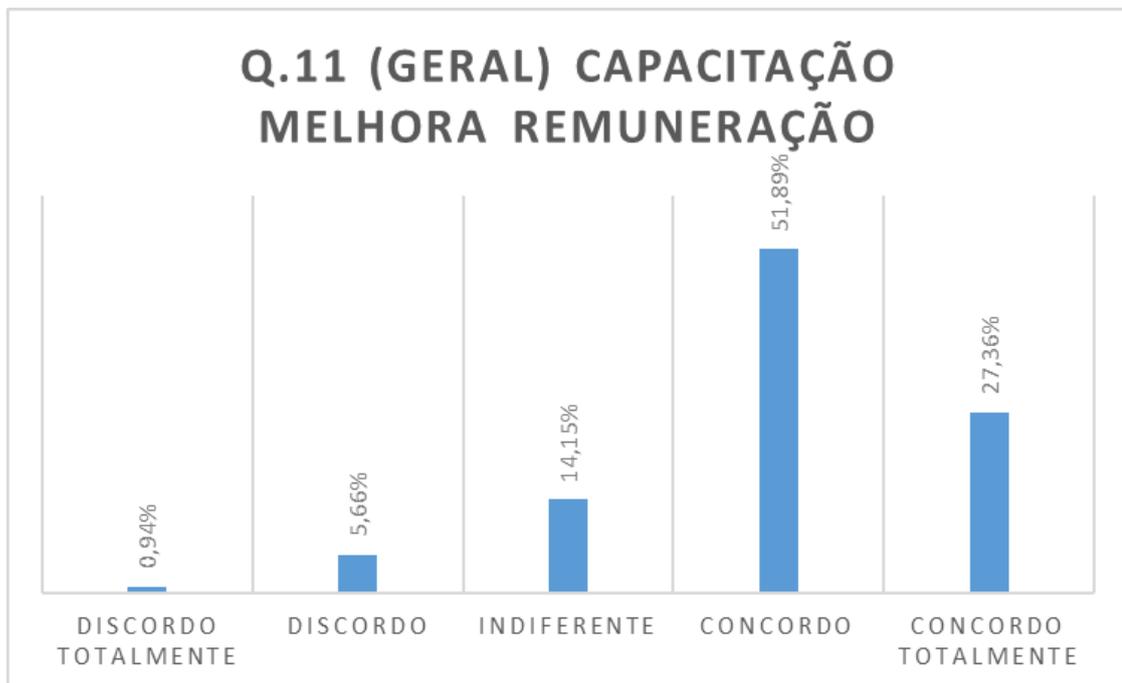


Figura 29– Resultado da Q.11 (Geral)

Fonte: o autor

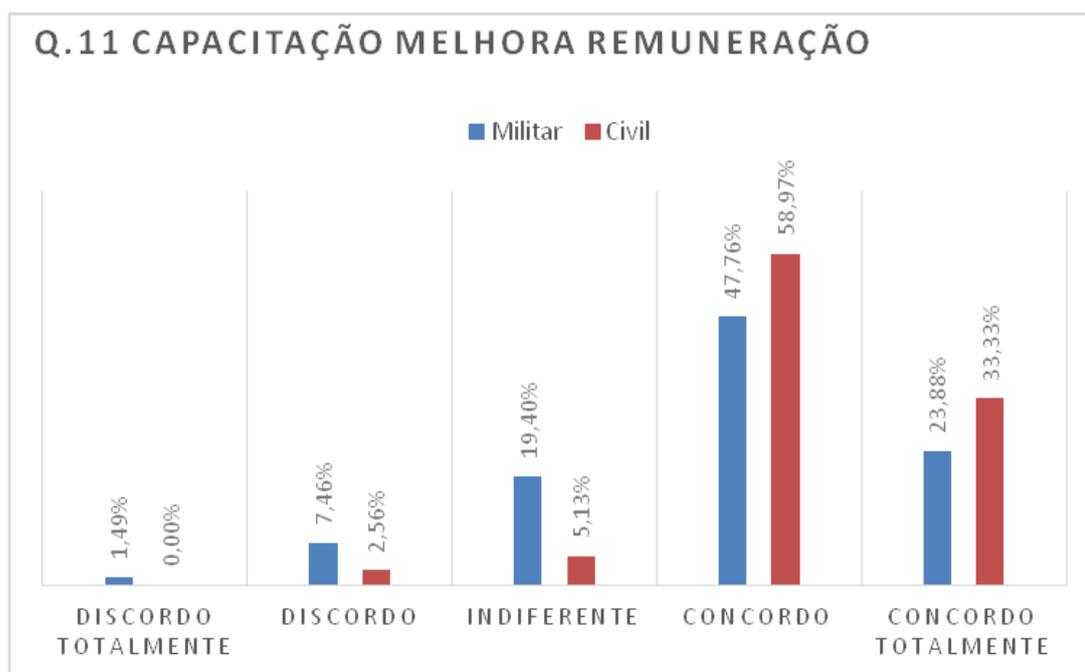


Figura 30– Resultado da Q.11 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Esta questão, que foca na correlação entre capacitação e remuneração recebida por gerente de projetos, nos traz dados que indicam que 79,25% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com a assertiva de que o nível de capacitação impacta positivamente na remuneração do profissional de gestão.

Porém, chama a atenção o fato de que, dentro daquele percentual, o universo civil foi 28,85% mais representativo do que o universo militar, além de nenhum respondente civil ter assinalado a opção discordo totalmente, enquanto que 1,28% dos militares o fizeram.

Com isso pode-se inferir que o meio civil possui uma percepção mais presente desta relação capacitação e remuneração. Como já explorado, a capacitação específica de gestão de projetos não influencia na remuneração dos MVPEX, (BRASIL, 2001), enquanto que na carreira dos civis, na iniciativa privada, sim, por isso talvez esta percepção mais acentuada dentre os GPMC.

Half (2019), em sua metodologia da pesquisa do Guia Salarial 2020, usa o nível de capacitação como um dos fatores para a estratificação das faixas salariais em escalas crescentes. Também destaca a utilização do termo talento no contexto das análises conduzidas em sua empresa, quando este se refere à forma com que os empregadores enxergam os

candidatos a emprego agenciados por ela, sendo um dos fatores deste talento traduzido em capacitação.

Silva Jr e Luciano (2010) ressaltam que as atividades ligadas à prática de gerenciamento de Projetos, dentre outros aspectos, têm tido, no ambiente corporativo, cada vez maior relevância, sendo a capacitação aquela que tem tido uma atenção especial, sendo que nesse mundo, o corporativo, o retorno salarial é a forma mais usada para reconhecer o retorno trazido pelos colaboradores.

As teorias e dados destacados contribuem para a identificação de que a capacitação tem relevância no exercício do gerente de projetos, pois, ao dispor desta qualificação, ele é valorizado em seu trabalho.

Na questão 12 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“O conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional.”*

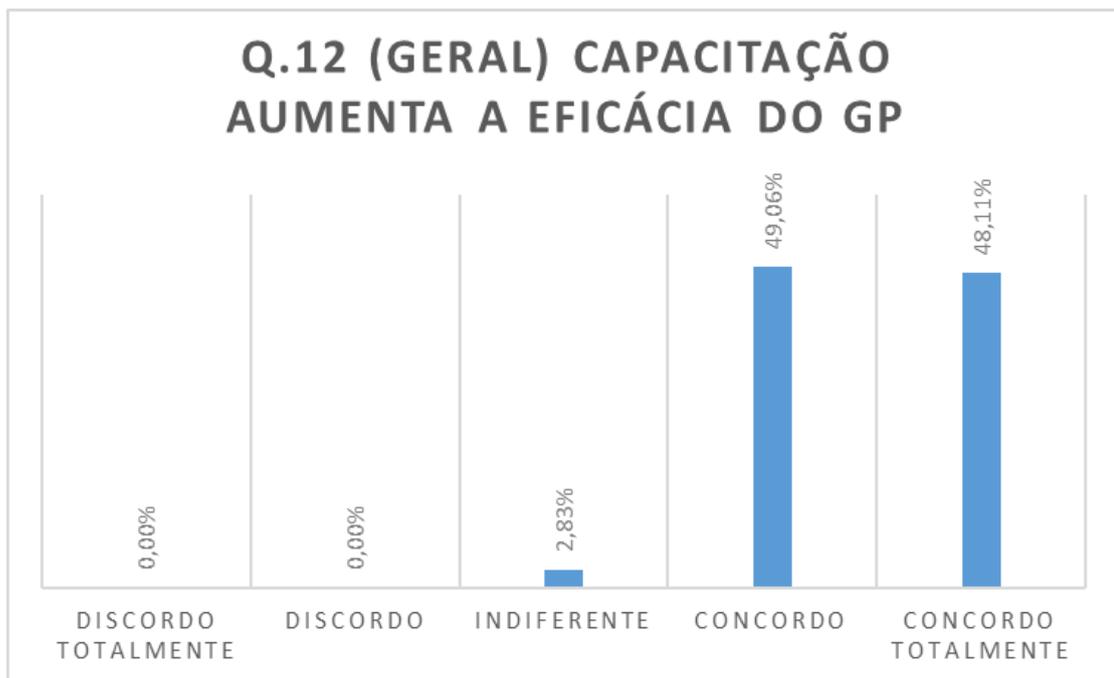


Figura 31– Resultado da Q.12 (Geral)
Fonte: o autor

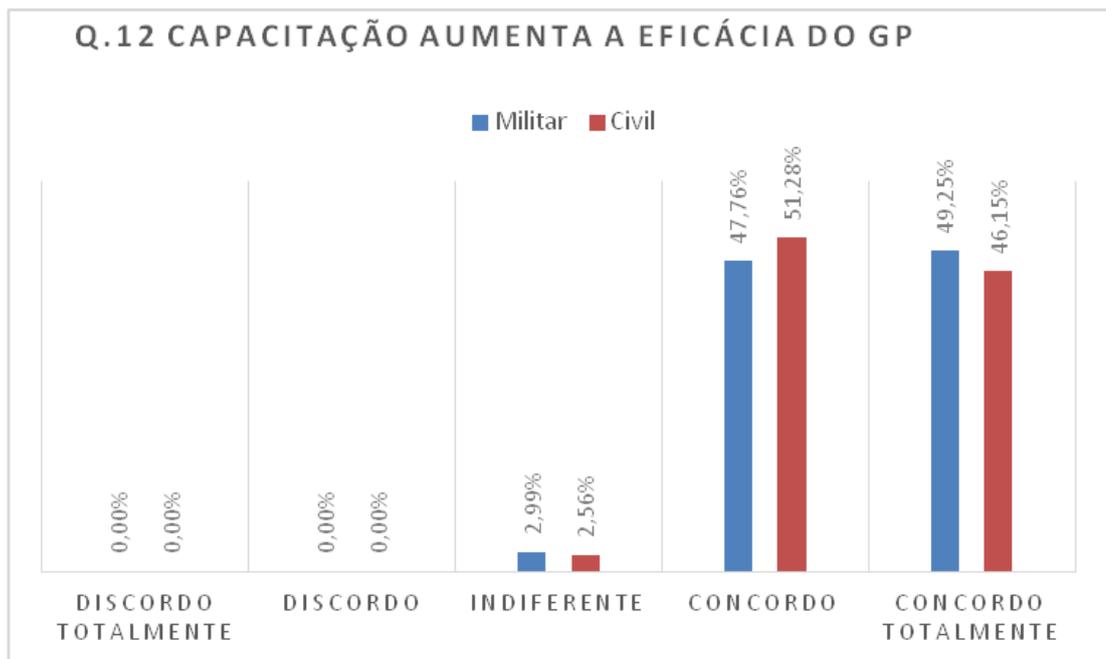


Figura 32– Resultado da Q.12 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que quase a totalidade dos respondentes (97,17%) entendem que o Conhecimento contribui para o aumento da eficácia da atuação do gerente de projetos, havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas (0,43%).

Esses dados vão ao encontro do que disseram Silva Jr e Luciano (2010) no sentido de que a capacitação, no ambiente corporativo, é tida como uma das capacidades ligadas à qualidade, ou seja, a capacitação dos gerentes de projeto é vista como um esteio para empresa atingir a excelência em gestão dos seus projetos.

A agregação dos dados obtidos à teoria já visitada soma-se a percepção de que houve a identificação do conhecimento/ capacitação técnica como fator relevante no exercício do gerente de projetos, pois, ao dispor desta qualificação, ele agrega eficácia aos resultados obtidos.

De igual forma, alinha-se ao objetivo da pesquisa que busca entender a relação de competências relacionadas a Gestores de Projetos com a influência desses no protagonismo do processo de gerenciamento de projetos.

Na questão 13 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “Na organização que o (a) Sr(a) atua, o conhecimento ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos”.

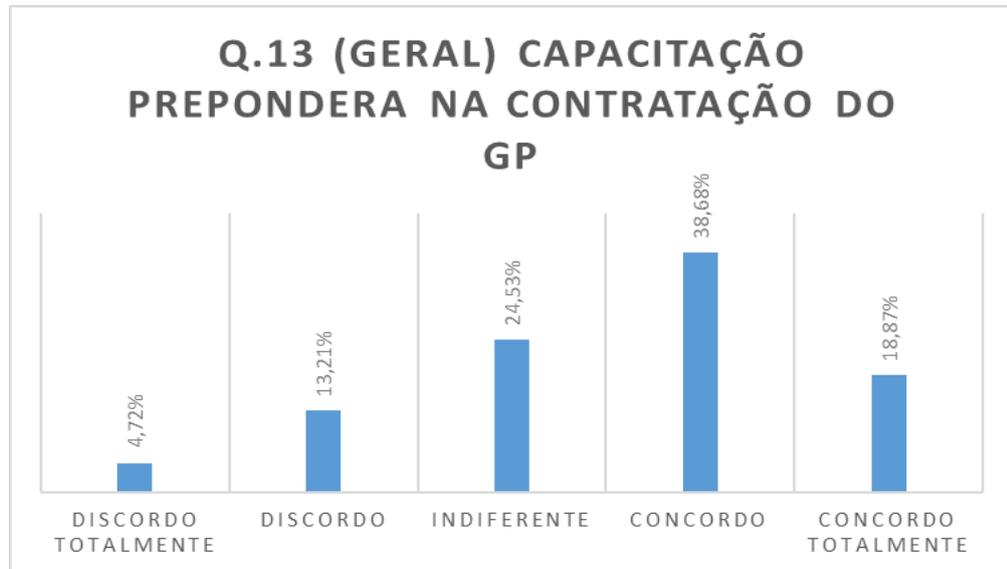


Figura 33– Resultado da Q.13 (Geral)

Fonte: o autor

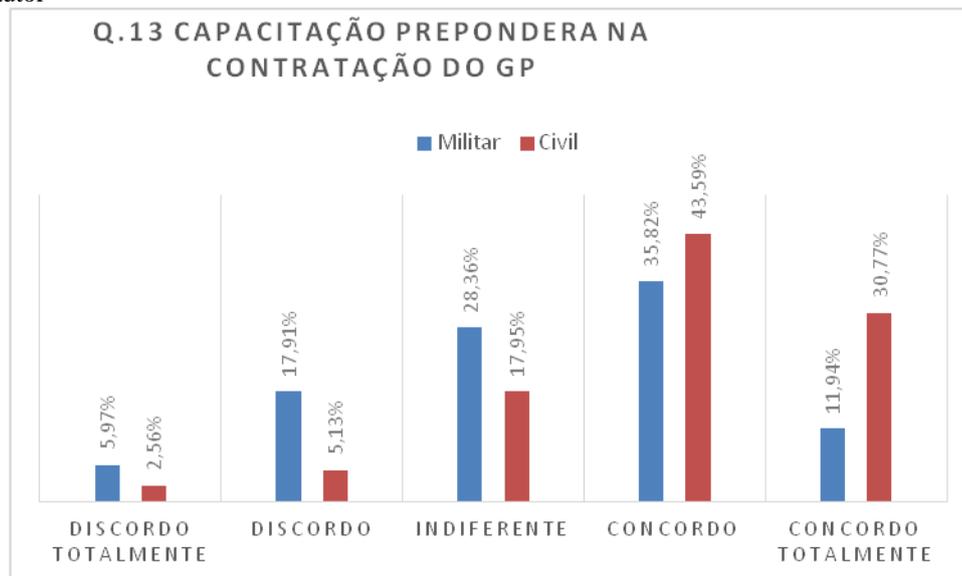


Figura 34– Resultado da Q.13 (Militar e Civil)

Fonte: o autor

Nesta questão 57,55% dos respondentes concordaram com a afirmação de que o Conhecimento/Capacitação é levado em conta na contratação/designação de Gerentes de Projeto, sendo que, ao se estratificar o universo geral entre os dois grupos de respondentes, militar e civil, observa-se que o percentual de GPMC que concordam com esta assertiva é 55,70% maior que os MVPEX.

Há de se assinalar que o resultado geral encontra eco nas convicções trazidas por Half (2019) que, como já adiantado, tem na capacitação um dos principais fatores a serem considerados quando da contratação dos profissionais da área de gestão de projetos.

A diferença de percepção de maior relevância do conhecimento/ capacitação como qualificação relevante dentre o universo civil se comparado com o segmento militar indica que aquele, por estar inserido no mercado privado, tem condições de percepções mais influenciáveis, como já explorado em momento anterior.

Buscando demonstrar essa valorização da capacitação pessoal do gestor de projetos, Kerzner (2006) registrou que os Diretores de Recursos Humanos das grandes empresas, em todo o mundo, reconhecem a importância do treinamento e desenvolvimento próprio para a gestão de projetos, reforçando que os gerentes de projetos não devem deixar de buscar continuamente melhorar a qualidade da sua formação.

PEREIRA, PINHEIRO e MUNIZ (2011) registraram em suas pesquisas um crescimento vertiginoso entre 1987 e 2004 no Brasil dos cursos de MBA, que tem por principal característica a aprendizagem aplicada, a qual traz, a reboque, a especialização.

Tendo em vista as condições de trabalho na iniciativa privada regida pela Consolidação das Leis do Trabalho, Brasil (1943), que não prevê estabilidade no emprego, pode-se inferir que uma atenção maior do segmento civil que do militar pode ter ocorrido muito pela condição de não estabilidade no emprego dos primeiros e que, por isso, busquem possuir diversas qualificações nesta área, não só para manterem-se colocados, como também possuem melhores condições de concorrência em processos seletivos. Sendo esta importância dada à qualificação - conhecimento e capacitação - exaustivamente explorada quando das visitas aos legados de Half (2019), Kerzner (2006) e Maximiliano (1997), Silva Jr e Luciano (2010) e Pereira, Pinheiro e Muniz (2011).

Por fim há de registrar que o Edital do Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD), conduzido pelo DEC, (BRASIL, 2020a), possui inúmeras vagas a serem ocupadas por gerentes de projetos, as quais exigem a Qualificação de Conhecimento e capacitação traduzido em pós-graduações para a contratação de mão-de-obra para o EB.

Esse amalgama formado pelos dados e a releitura das teorias, já exploradas neste trabalho, permite identificar que o conhecimento e a capacitação profissional são sim qualificações relevantes ao gerente de projetos.

Na questão 14 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “*Em sua opinião, é fundamental que um militar tenha conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.*”.

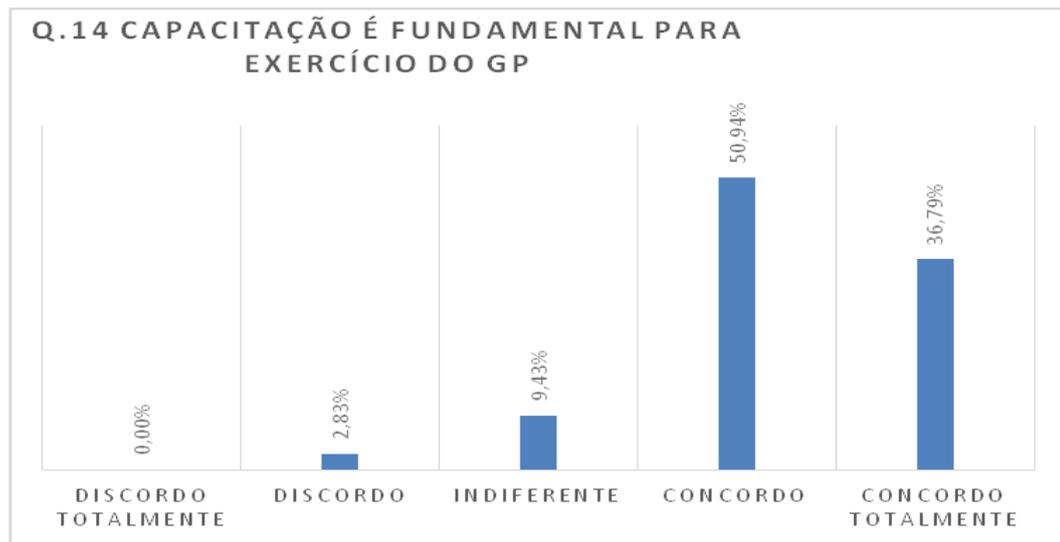


Figura 35– Resultado da Q.14 (Geral)
Fonte: o autor

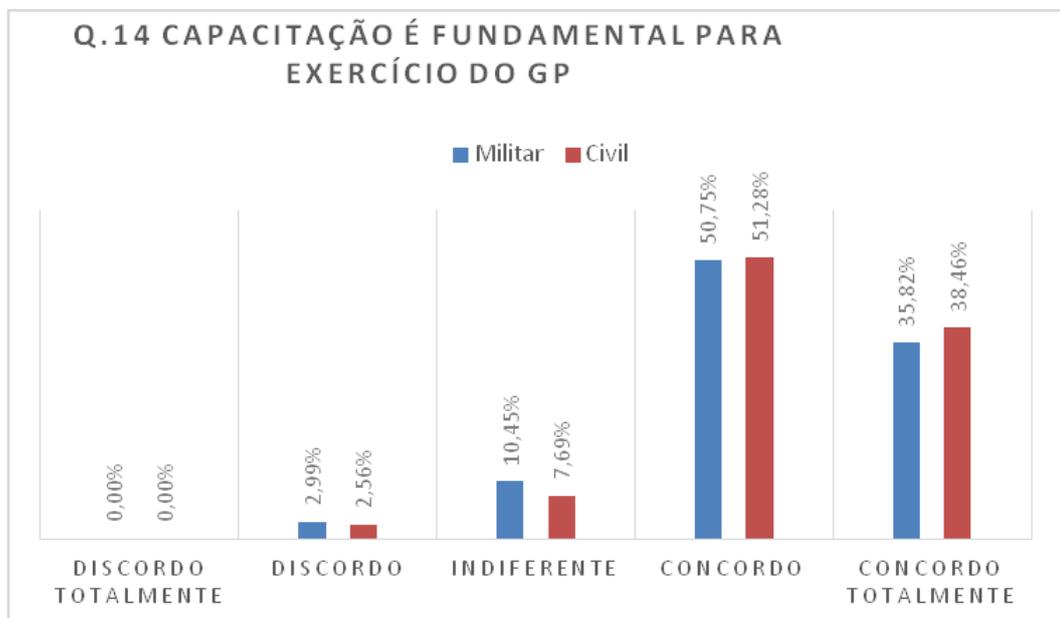


Figura 36– Resultado da Q.14 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que 87,73% dos respondentes entendem que o conhecimento/capacitação técnica na área de gestão de projetos seja fundamental para a atuação do Gerente de Projetos Estratégicos do Exército (GPEEx) havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas 3,66%.

Esta percepção encontra motivação, em particular dentre os MVPEEx, em função, como já dito, pelo elevado montante de recursos públicos e pela diversidade pela diversidade de áreas que eles abarcam.

Em vista do resultado quantitativo tabulado que materializa, cientificamente, a percepção dos respondentes, torna-se apropriado revisitar-se Maximiniano (1997) que, ao analisar a atuação do gerente de projetos, conclui que esse deve possuir competência técnica no tocante às áreas de conhecimento em que esse é especialista, sendo aquela essencial para a realização do projeto. Percebe-se a necessidade de que o gerente de projetos tenha conhecimento técnico para conduzir projetos de forma geral, muito mais se justificando essa necessidade em se tratando do GPEEx que, como já visto, geri projetos com características peculiares e complexas, financeira e administrativamente falando.

Aquelas características dos Projetos Estratégicos do Exército, tratadas no referencial teórico, associadas ao embasamento constante do referencial teórico, justificam o elevado índice de concorde da amostra pesquisada.

Este índice de concorde, (87,73%), por sua vez identifica, cientificamente, o conhecimento/capacitação como uma qualificação que contribui para a atuação eficaz do Gerente de Projetos nos cenários Estratégicos do Exército, lembrando que este foi um dos objetivos específicos do presente trabalho e que insere aquela como sendo uma das qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército, questionamento principal do presente trabalho.

4.3.3 Resultados da Qualificação – Certificação PMP

Na questão 15 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“O profissional de gestão de projetos com Certificação PMP deve ser melhor remunerado que aquele que não tenha essa Certificação.”*.

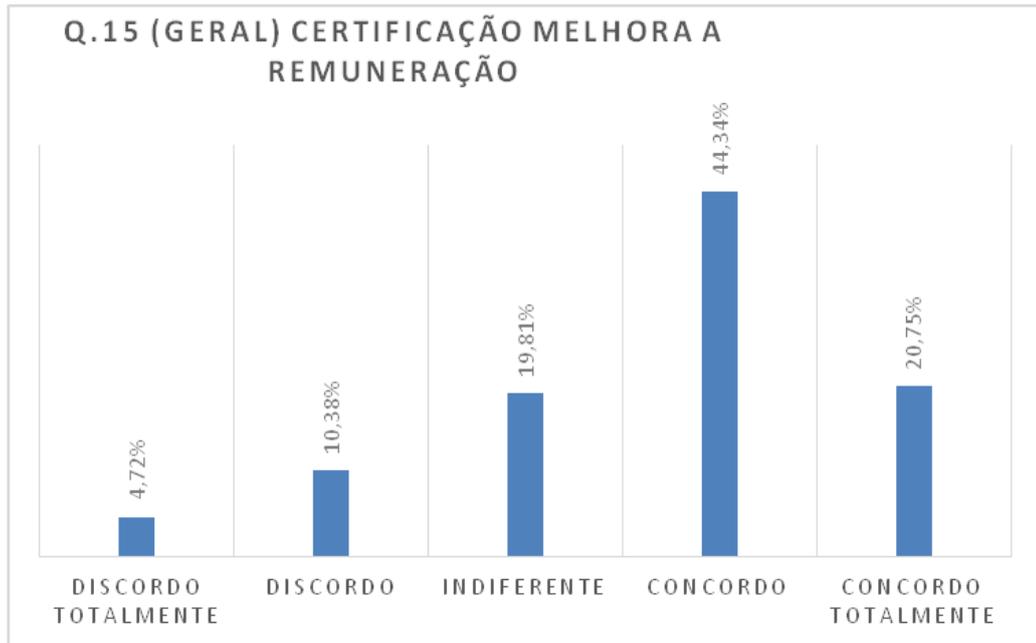


Figura 37– Resultado da Q.15 (Geral)

Fonte: o autor

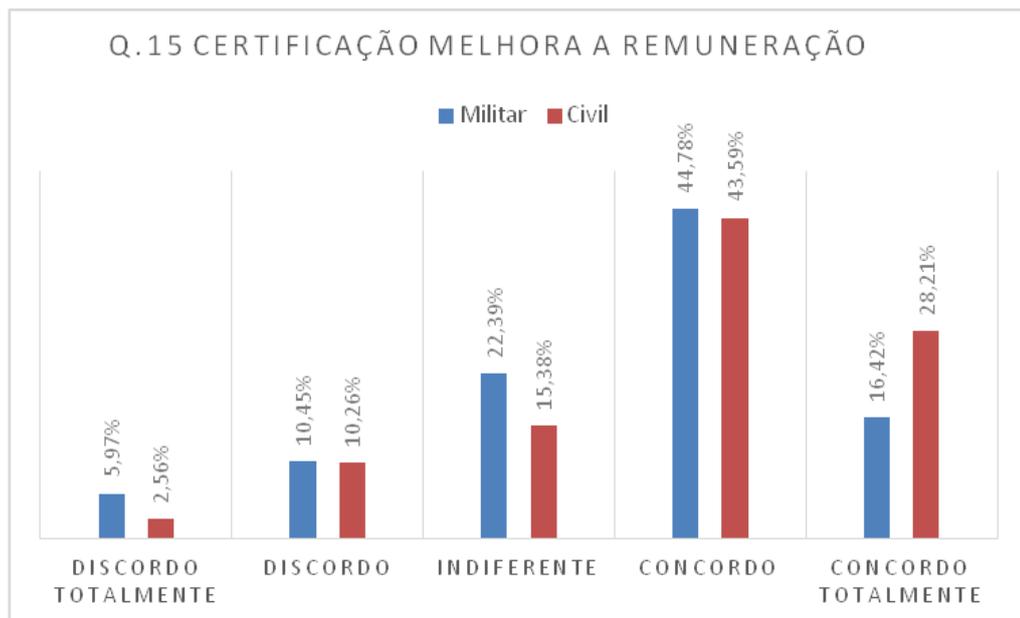


Figura 38– Resultado da Q.15 (Militar e Civil)

Fonte: o autor

Esta questão que foca na correlação entre certificação e remuneração recebida por gestor de projetos nos traz dados que indicam 65,09% dos respondentes concordam parcial ou

totalmente com a assertiva de que a existência da certificação PMP impacta positivamente na remuneração do profissional de gestão.

Há de destacar que, dentro daquele parâmetro percentual, o universo civil foi 17,32% mais representativo do que o universo militar.

Isso demonstra que o meio civil possui uma percepção muito mais presente desta relação certificação e remuneração.

Estas conclusões corroboram as conclusões de Bayton (1972) que, dentre outras considerações incluía a remuneração advinda do trabalho como uma das três principais motivações associada aos cargos gerenciais.

Há de se rememorar que a pesquisa publicada na revista eletrônica PMI Today (2017) indicou que os gerentes de projeto com certificado PMP possuem uma média salarial 23 % mais alta que aqueles que não possuem esta certificação. Esta pesquisa também estabeleceu uma vinculação entre experiência e certificação quando identificou que quanto mais tempo de certificação os GP têm maior seria seu salário, ou seja, a certificação traduz-se em reconhecimento salarial na medida que o profissional adquire mais experiência na área de gerenciamento de projetos.

Aproveita-se para também se revisitar a metodologia da pesquisa realizada por Half (2019) e que usa a certificação como um dos fatores para a estratificação das faixas salariais em escala crescentes.

Na pesquisa conduzida pelo PMI (2010) verificou-se que os entrevistados com certificação PMP recebe 23% salários médios mais altos do que aqueles sem um PMP certificação.

As teorias destacadas, somadas aos percentuais de concordância com a afirmação da questão 15 ajudam a construir a identificação de que a capacitação tem relevância no exercício do gerente de projetos, pois, ao dispor desta qualificação, ele é valorizado em seu trabalho.

Na questão 16 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“A Certificação em PMP contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos.”*.

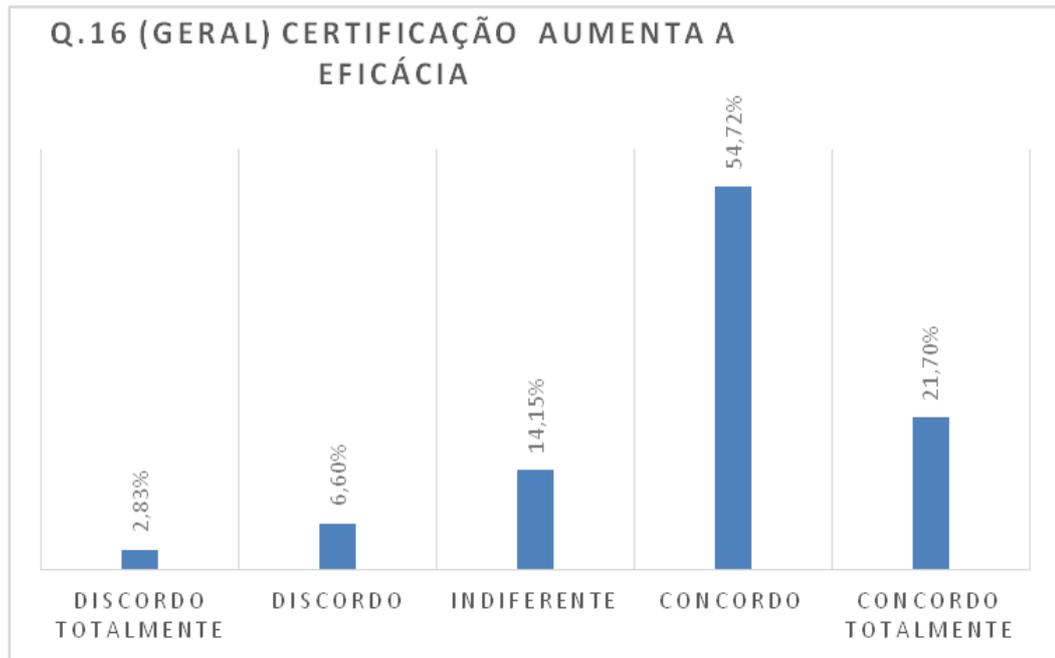


Figura 39– Resultado da Q.16 (Geral)
Fonte: o autor

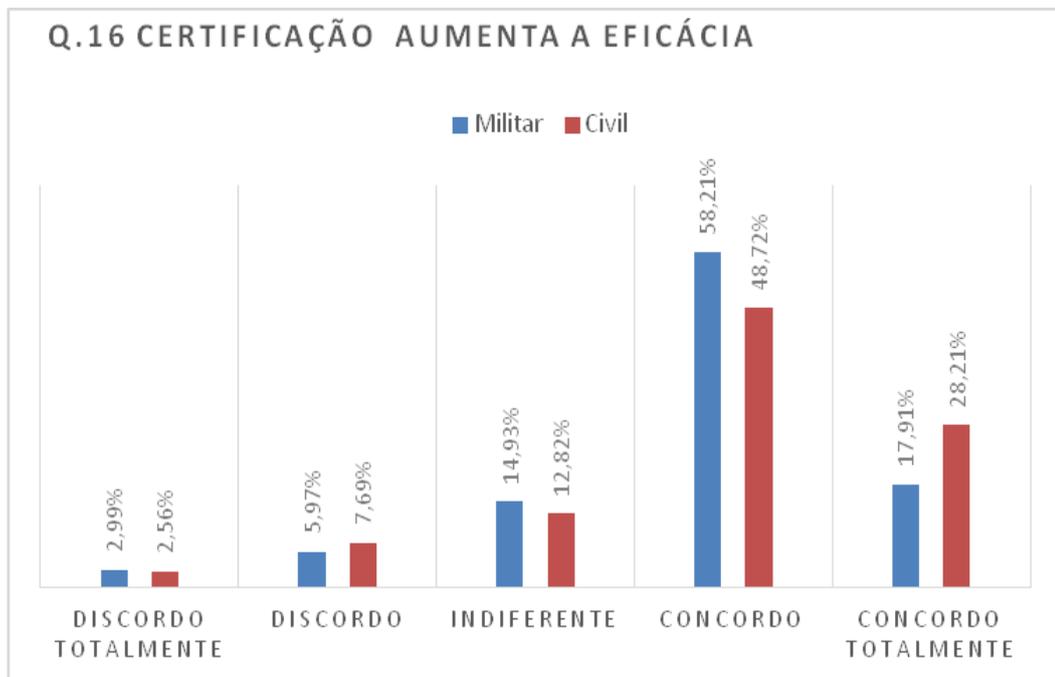


Figura 40– Resultado da Q.16 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que 76,42% dos respondentes entendem que a Certificação PMP contribui para o aumento da eficácia da atuação do gerente de projetos, havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas (1,06%).

As assertivas trazidas por PMI (2019a) ajudam a compreender que a certificação é um processo técnico, longo, cujo profissional aprovado garante, perante o mercado, que possui conhecimento, experiência e formação essenciais para contribuir eficazmente no sucesso organizacional, estratégico e de projetos. Portanto o profissional certificado demonstra que não aprendeu somente a teoria da gestão de projetos (adquiriu conhecimento) e sim tem condições de aplica-lo de forma eficaz.

Ao refletir-se sobre a influência da certificação em relação à eficácia da atuação do GP, alinha-se a Anantatmula, (2010) que afiança, por meio das suas pesquisas, que o desenvolvimento das competências pessoais do gerente de projetos tornou-se muito relevante para sua atuação. Sendo essas competências, somadas às habilidades e aptidões, encontradas e certificadas nos gestores passem a ser adotadas pelas entidades de formação desses profissionais, sendo, por isso, mais valorizados.

Tal comprovação, agregado aos dados obtidos na pesquisa, além de possuir espelhamento no objetivo de entender a relação de competências relacionadas a Gestores de Projetos com a influência desses no protagonismo do processo de gerenciamento de projetos também identifica a certificação na categoria de gerente de projetos como um fator que contribui para tornar a atuação daquele gestor eficaz no cenário de gestão de Projetos Estratégicos do Exército.

Na questão 17 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“Na organização que o Sr(a) atua, a Certificação PMP é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.”*

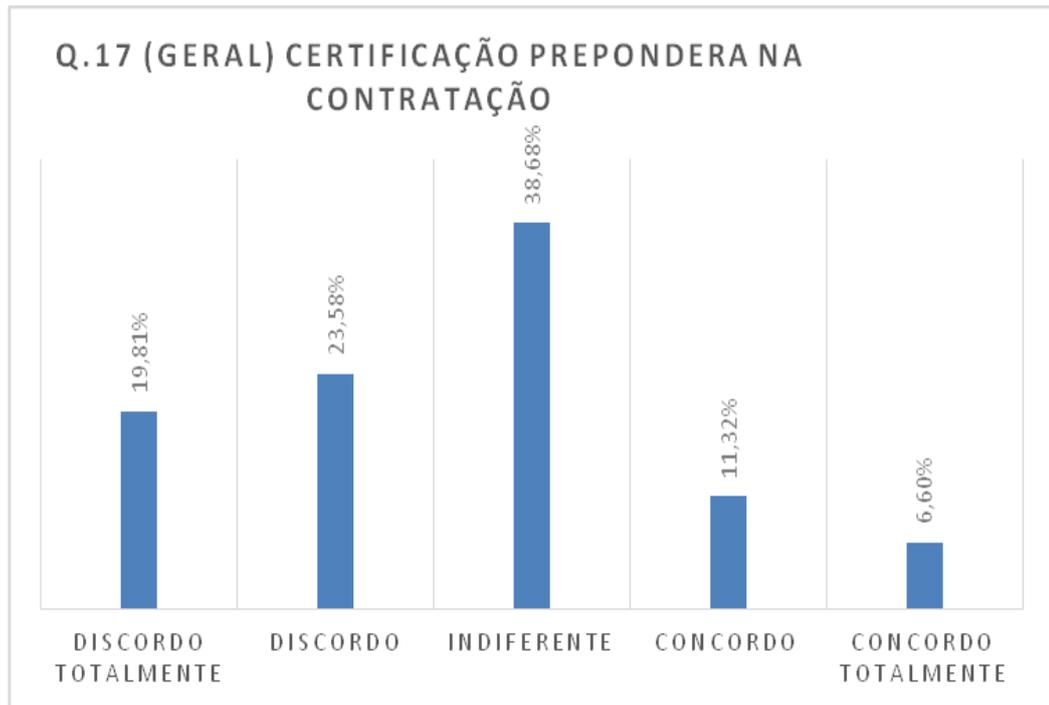


Figura 41– Resultado da Q.17 (Geral)
Fonte: o autor

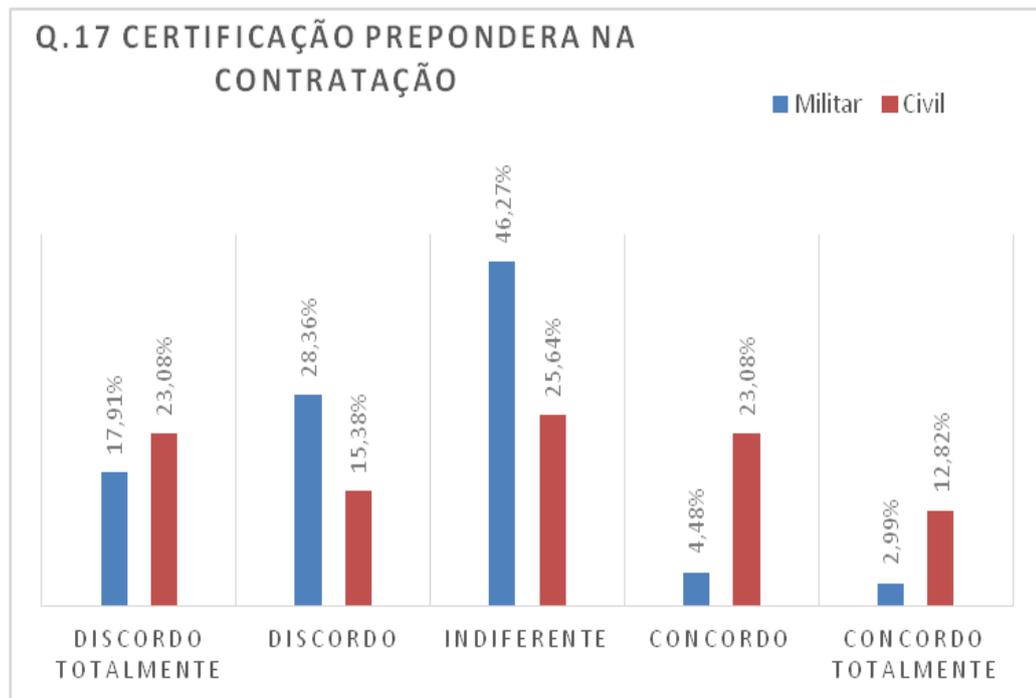


Figura 42– Resultado da Q.17 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Nesta questão apenas 17,92% dos respondentes concordaram com a afirmação de que a Certificação PMP é levada em conta na contratação/designação de Gerentes de Projeto, sendo

que, ao se estratificar o universo geral entre os dois grupos de respondentes, militar e civil, observa-se que o percentual de GPMC que concordam com esta assertiva é de 35,90%, enquanto que os MVPEX apenas 7,47%, ou seja 380,59% a mais de civis concordam.

Isso indica, em relação a essa qualificação, uma atenção bem maior do segmento civil que do militar. Já foi discutido que a tendência de o segmento civil valorizar mais as qualificações refere-se a sua situação de empregabilidade devido a sua condição de não estabilidade no emprego e pela relação direta dessas qualificações no retorno remuneratório.

Ressalta-se ainda que o maior percentual geral desta questão repousa na resposta indiferente com 38,68%, de forma estratificada as respostas (indiferentes) dos militares correspondem a 46,27% e dos civis 25,64%, mais uma vez comprova-se a percepção mais impactada pelos civis que são menos indiferentes a inexistência desta qualificação.

Há de se assinalar que o resultado geral não encontra eco nas convicções trazidas por HALF (2019) que, como já adiantado, tem na certificação um dos principais fatores a serem considerados quando da contratação dos profissionais da área de gestão de projetos.

Kerzner (2006), ao estudar a empresa Hewlett-Packard (HP), verificou que existia, à época, um programa de incentivo que tinha por finalidade apoiar os gerentes de projeto na busca de certificações, na época a HP Services já contava com mais de 900 indivíduos certificados em Gestão de projetos do PMI. Isso demonstra a preocupação e variação do meio empresarial em relação às certificações.

Por fim há de registrar que o Edital do Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD), conduzido pelo DEC, traz, em seu "*Anexo E - ANÁLISE DE TÍTULOS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS*", (BRASIL, 2020a, p. 46), os Critérios de Pontuação para Funções de Nível Superior.

Este anexo já indica que o candidato que possuir a certificação PMP pontuará até 2,0 pontos, com isso, pode-se verificar que já existem algumas iniciativas, no âmbito do EB, de valorizar esta qualificação dentre aqueles gerentes de projeto que vierem a trabalhar em seus projetos. Em outras palavras a qualificação de Certificação Profissional do gerente de projetos mostra-se relevante nas contratações segundo as referências.

Na questão 18 do questionário do presente trabalho foi questionado se “*Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha Certificação PMP para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.*”.

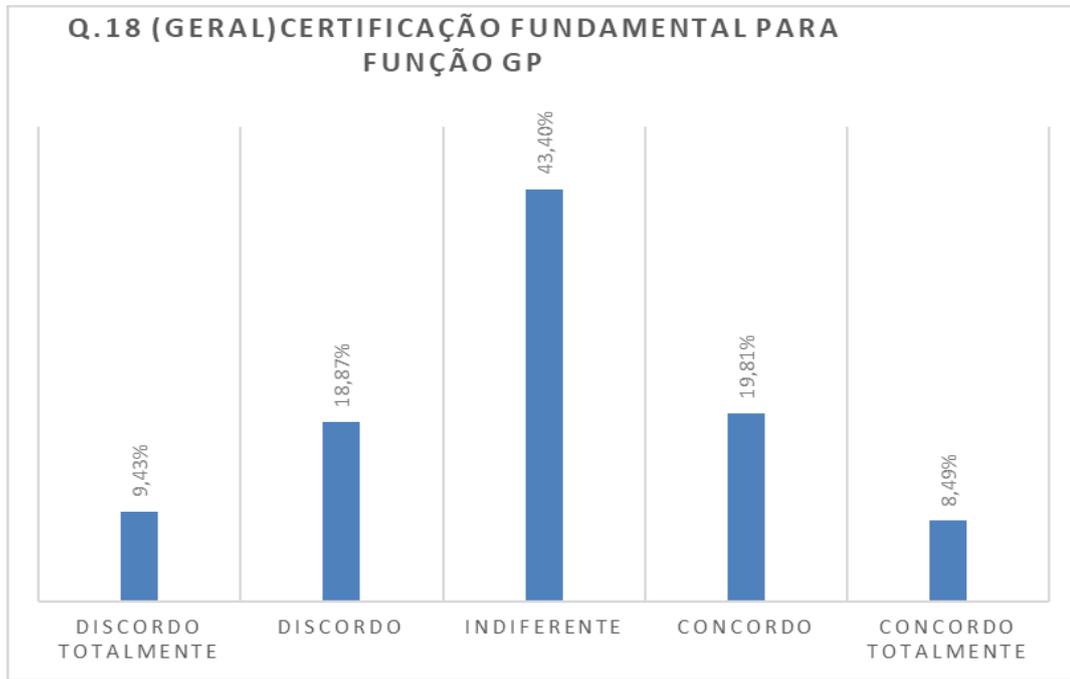


Figura 43– Resultado da Q.18 (Geral)

Fonte: o autor

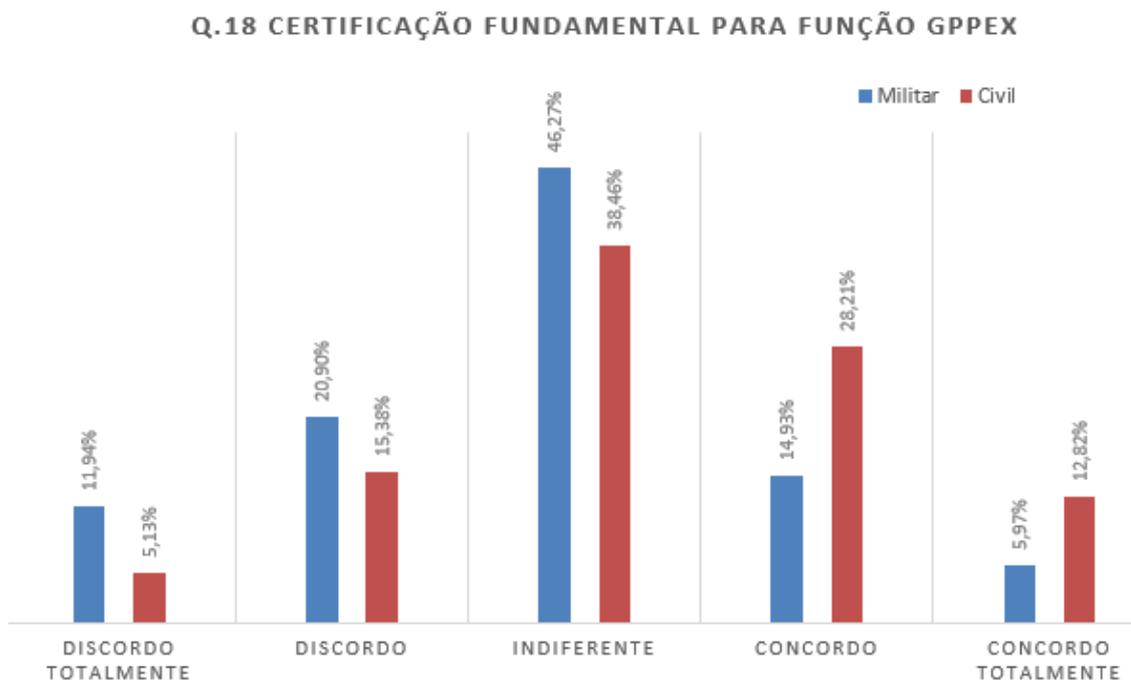


Figura 44– Resultado da Q.18 (Militar e Civil)

Fonte: o autor

Os resultados apontam que 28,30% dos respondentes entendem que a Certificação em PMP na área de gestão de projetos seja fundamental para a atuação do Gerente de Projetos Estratégicos do Exército (GPEEx). Curiosamente os índices de respostas que discordam somam exatamente o mesmo valor, 28,30%. A resposta indiferente corresponde 43,40%.

Quando se analisam as respostas estratificadas, mais uma vez verifica-se que o universo civil 41,03%, concordou que a Certificação é fundamental ao exercício das funções do GPEEx, sendo o maior índice se comparado aos outros dois grupos (indiferente e discordante). O índice do concorde dos civis foi 96,32% maior que dois militares. Esta diferença se deve às mesmas considerações já feitas anteriormente quando este comportamento se repetiu.

Kerzner (2006), relata que as oportunidades de aperfeiçoamento da capacitação em gestão de projetos multiplicam-se e diversificam-se, sendo que as oportunidades de aprimoramento se dão, dentre outros, por meio de exames de certificação, cabendo aos profissionais do meio ter a motivação e a competência de buscar tal qualificação.

Em uma das suas pesquisas o PMI (2010) constatou que A grande maioria dos participantes da pesquisa possui Certificação Profissional (PMP) (82%), sendo reconhecidos com salários médios mais elevados por conta desta qualificação.

Portanto, apesar dos índices não majoritários de concorde, nesta Questão, o majoritário índice de indiferença e o majoritário índice dentre a amostra civil, se não confirmam, pelo menos, não contradizem, de forma definitiva e absoluta, a teoria referenciada ao longo do presente trabalho.

4.3.4 Resultados da Qualificação – Uso de Ferramentas de Apoio

Na questão 19 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“O profissional em gestão de projetos com capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos deve ser melhor remunerado que aquele que não possui tal capacidade”*.

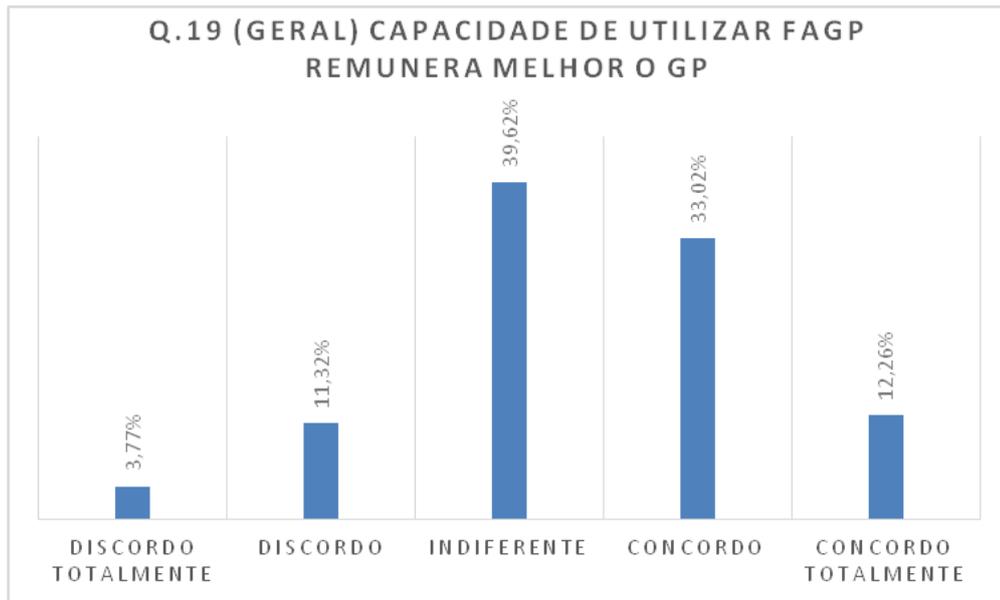


Figura 45– Resultado da Q.19 (Geral)
Fonte: o autor

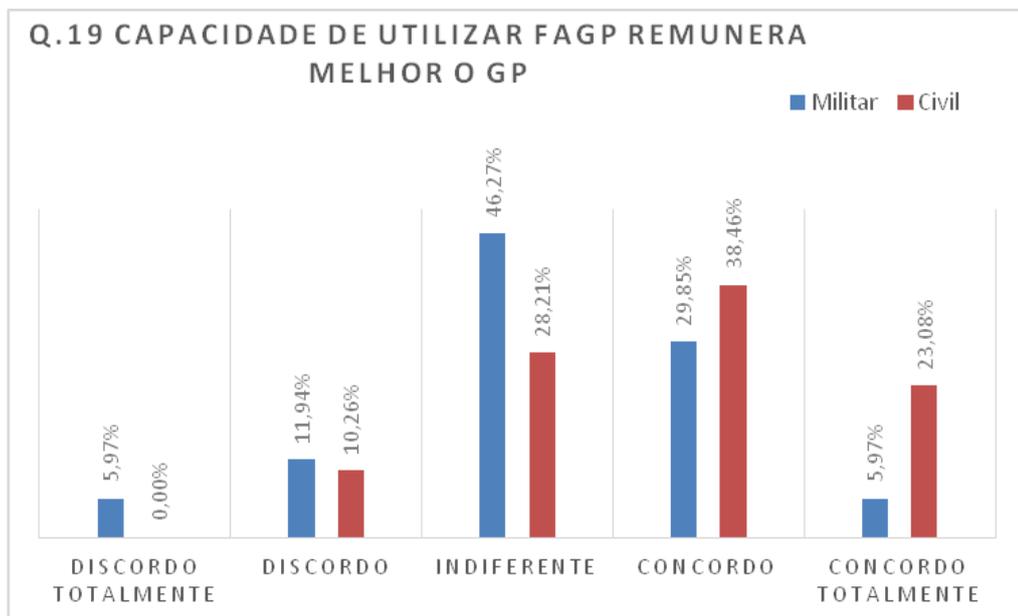


Figura 46– Resultado da Q.19 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Esta questão, que foca na correlação entre capacitação e remuneração recebida por gerente de projetos, nos traz dados que indicam que 45,28% dos respondentes concordam parcial ou totalmente com a assertiva de que o nível de capacidade de utilizar uma FAGP impacta positivamente na remuneração do profissional de gestão. Sendo elevado também o percentual

de indiferentes 39,62% e baixo o percentual de não concordes 15,09%, ou seja, o grupo que concorda é 200,07% maior do que o não concordo.

Porém, chama a atenção o fato de que, dentro daquele percentual de concordo, o universo civil foi 71,80% mais representativo do que o universo militar, além de nenhum respondente civil ter assinalado a opção discordo totalmente, enquanto que 5,97% dos militares o fizeram.

Isso pode contribuir para a ilação de que o meio civil possui uma percepção mais presente desta relação Capacidade de utilizar uma FAGP e remuneração. A capacitação em uma FAGP não influencia na remuneração dos MVPEX, pois não existe previsão na política de remuneração de pessoal esta correlação, enquanto que na carreira dos civis, como visto na literatura já estudada, sim, por isso esta percepção mais acentuada dentre os GPMC.

Do que fora apresentado no referencial teórico sobre o assunto pode-se destacar Varela (2010) que aponta que o desempenho do gerente de projetos depende de resultados, já que o principal motivo da criação dessa função é fazer com que os objetivos do projeto sejam atingidos da maneira mais eficaz possível. Destaca ainda que dos três conjuntos de elementos diferentes a serem dominados pelo GP um deles é exatamente, a capacidade de utilizar técnicas e ferramentas de apoio que fundamentem sua competência gerencial.

Portanto o melhor desempenho do GP é necessário ao sucesso do projeto e um fator para este melhor desempenho é o uso de FAGP, sendo este desempenho confirmado o retorno visualizado será uma melhor remuneração.

Half (2019) por sua vez, baseado em suas pesquisas ao buscar traçar os perfis desejados dos candidatos aos cargos de GP, sob a ótica dos empregadores, concluiu que 81% dos líderes empresariais afirmam que o avanço da tecnologia tem dificultado a busca por mão de obra qualificada, ou seja, que o profissional de gestão de projetos deve saber utilizar ferramentas de apoio, em particular tecnológicas, bem como manter-se atualizado.

Infere-se, com base nos dados obtidos associados à teoria revisitada, que um profissional com este perfil de domínio de ferramentas de apoio, em particular tecnológicas, teria melhores condições de competir por um emprego bem remunerado.

As teorias e dados destacados contribuem para a identificação de que a capacidade de utilizar uma FAGP tem relevância no exercício do gerente de projetos pois, ao dispor desta qualificação, ele será valorizado em seu trabalho.

Na questão 20 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “A capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional para cumprir as tarefas inerentes ao Gerenciamento de Projetos.”.

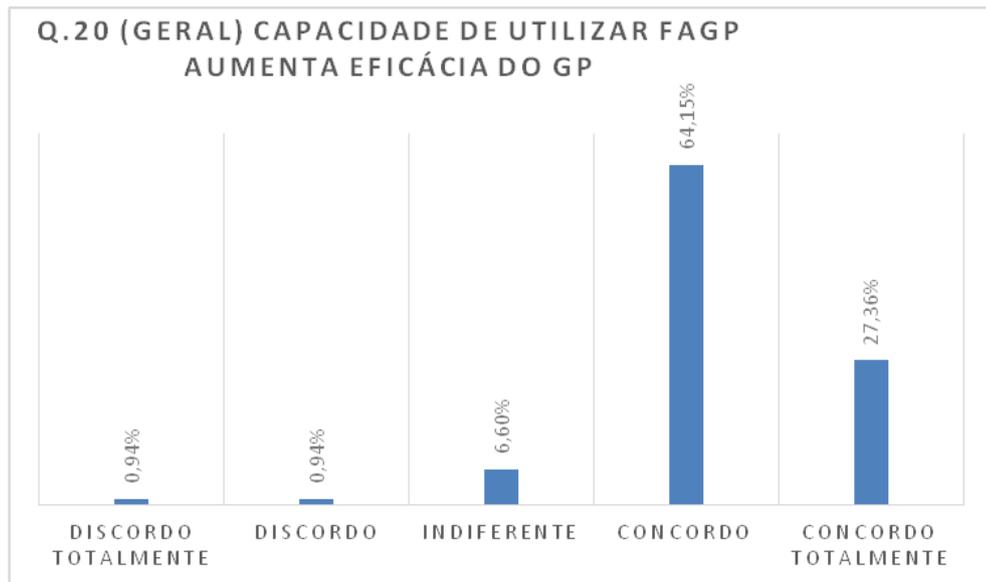


Figura 47– Resultado da Q.20 (Geral)
Fonte: o autor

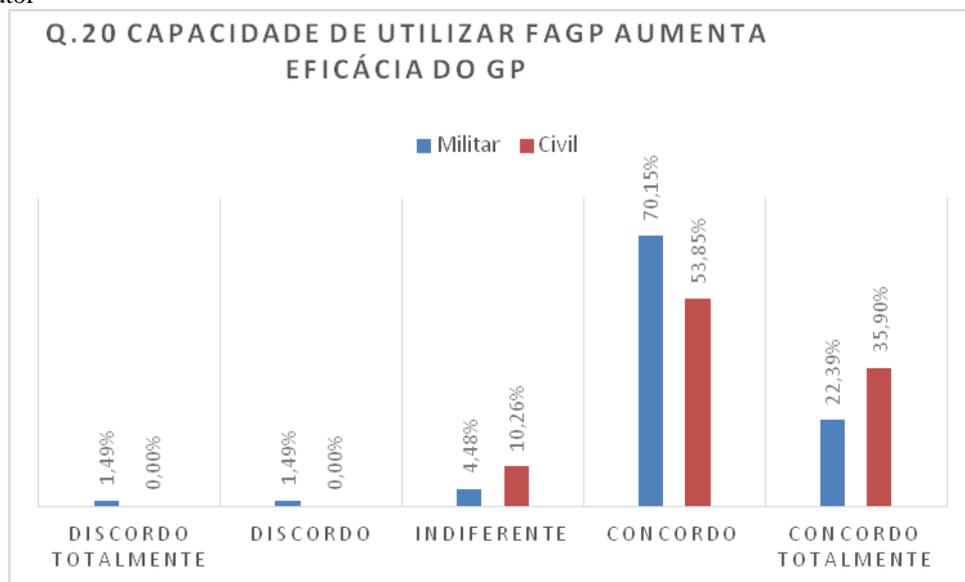


Figura 48– Resultado da Q.20 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Os resultados apontam que quase a totalidade dos respondentes (91,51%) entendem que a capacidade de utilização de uma FAGP contribui para o aumento da eficácia da atuação do gerente de projetos, havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas (3,11%).

O mesmo pensamento de Varella (2010), abordado na questão anterior, também se aplica nesta questão que indica que o aumento da eficácia da atuação de um GP está relacionado a sua capacidade de utilizar uma FAGP, pois a avaliação do desempenho do gerente de projetos está relacionada aos resultados obtidos em cada projeto, se ele apresentar maior competência determinadas intrínsecas ao trabalho do GP, obviamente sua eficácia aumentará e melhores resultados apresentar-se-ão. Isso coaduna com um dos conjuntos de recursos dos Gerentes de Projeto estipulados por Varella, qual seja, a capacidade de utilizar técnicas e ferramentas de apoio.

Kerzner (2006) por sua vez relata que um número crescente de empresas reconhece o valor de adotar-se uma gestão de projetos mais eficaz, perpassando por uma evolução natural de técnicas com tendências em vários campos da dimensão humana. *“o que antes era bom ter agora é considerado imperativo”* (KERZNER, 2006, p.413)

Varella (2010), em outra parte da sua obra, aponta que o papel de o gerente de projetos competente e os requisitos que esse deve possuir e pôr em prática para atuar de forma eficaz está ligado não somente ao conhecer e sim também ao fazer. Pode-se concluir que é válido relacionar o saber fazer descrito por Varella com o ter capacidade de fazer, de utilizar e daí a necessidade do GP não apenas conhecer uma FAGP e sim utilizá-la.

Nesta mesma direção soma-se a boa prática em gerenciamento de projetos trazida pelo PMI (2017) que indica como sendo relevante que todos da equipe do projeto tenham a habilidade para utilizar as ferramentas de apoio vinculadas, pois define habilidade como: *“Habilidades. Determinar se o membro da equipe tem as habilidades relevantes para usar uma ferramenta do projeto”*. (PMI, 2017, p. 332)

Em uma das perguntas da pesquisa conduzida pelo PMI (2010) relacionada ao tema, trouxe um resultado que indicou que a maioria das empresas (81%) utilizava ferramentas de apoio (Software) para auxiliar o gerenciamento dos seus projetos, sendo inúmeras as áreas de gestão que empregam ferramentas de apoio como visto na Fig. 15 do presente trabalho.

Por isso, a partir da conclusão de que as ferramentas de apoio estão cada vez mais disponíveis e presentes nos processos das empresas, infere-se que cabe ao gerente ter a competência de saber utiliza-los de forma cada vez mais eficaz.

A agregação dos conceitos obtidos à teoria já visitada e os dados do questionário somam-se a percepção de que identificou-se que o GP deve possuir a capacidade de utilizar FAGP, sendo isso um fator relevante no exercício das funções do gerente de projetos pois, ao dispor desta qualificação, ele agrega eficácia aos resultados obtidos.

De igual forma, alinha-se ao objetivo da pesquisa que busca entender a relação de competências relacionadas a Gestores de Projetos com a influência desses no protagonismo do processo de gerenciamento de projetos.

Na questão 21 do questionário do presente trabalho foi afirmado: *“Na organização que o Sr (a) atua, a capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/ designação dos Gerentes de Projetos”*.

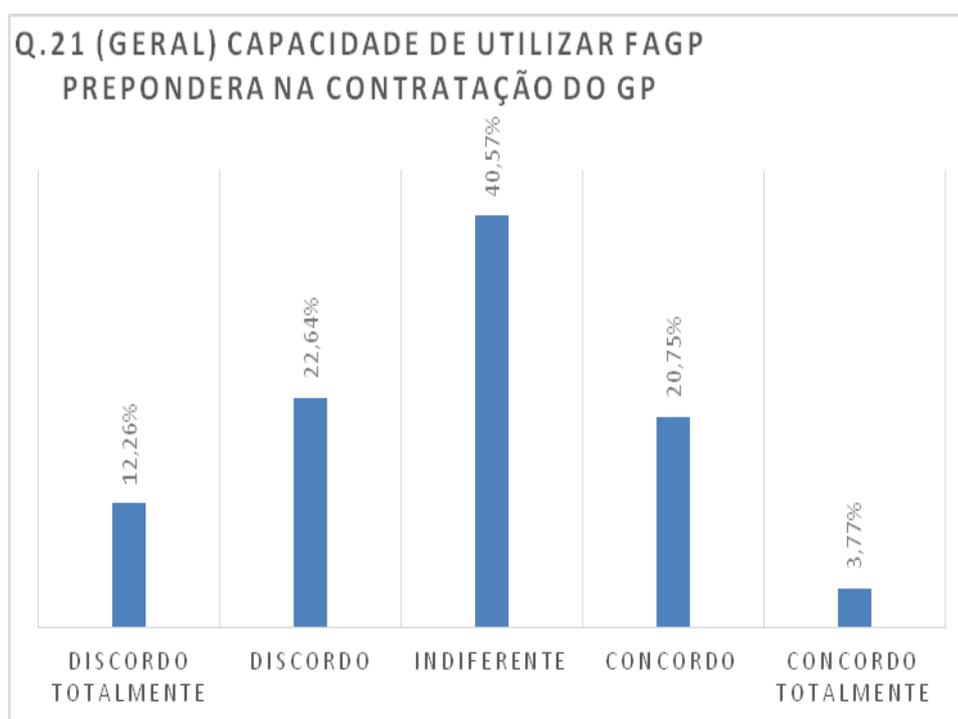


Figura 49– Resultado da Q. 21 (Geral)
Fonte: o autor

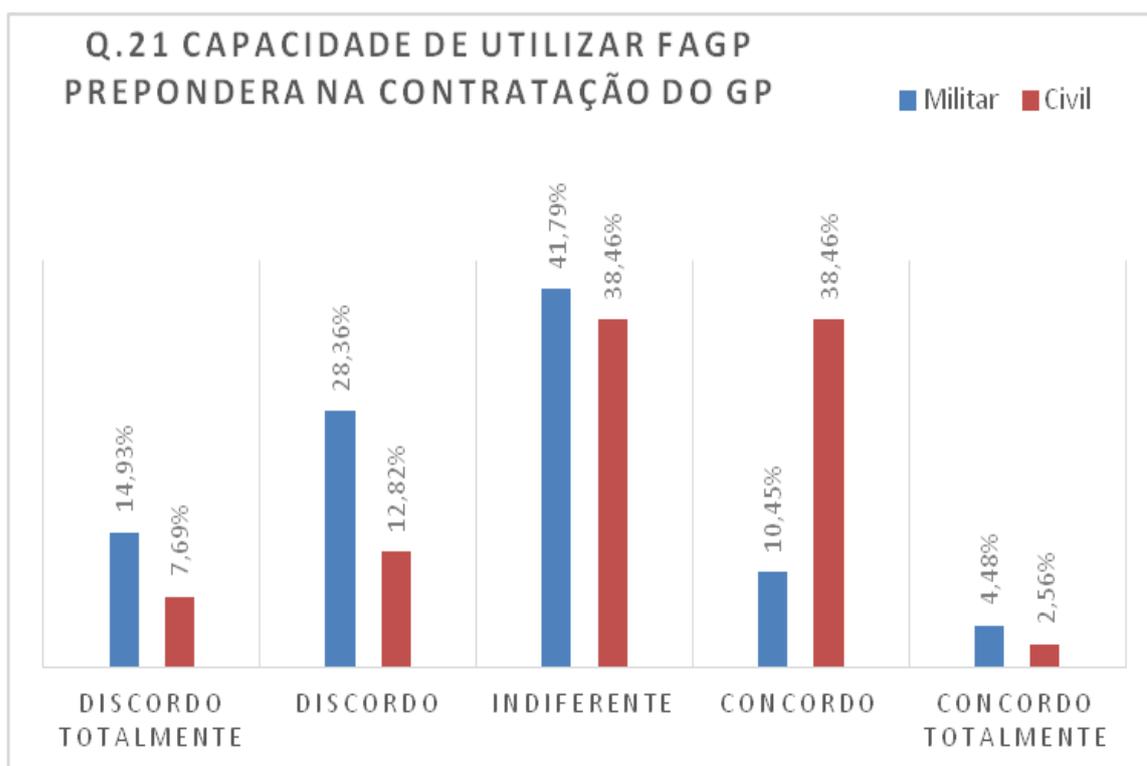


Figura 50– Resultado da Q.21 (Militar e Civil)
Fonte: o autor

Nesta questão apenas 24,52% dos respondentes concordaram com a afirmação de que a capacidade de utilizar uma FAGP é levada em conta na contratação/designação de Gerentes de Projeto, sendo que, ao se estratificar o universo geral entre os dois grupos de respondentes, militar e civil, observa-se que o percentual de GPMC que concordam com esta assertiva é 174,75% maior que os MVPEx.

A diferença de percepção de maior relevância daquela capacidade como qualificação relevante dentre o universo civil se comparado com o segmento militar indica que aquele, por estar inserido no mercado privado, tem condições de percepções mais influenciáveis, como já explorado em momento anterior.

Isso indica uma atenção à essa qualificação bem maior do segmento civil que do militar, muito pela condição de não estabilidade no emprego dos primeiros, como já citado em análise teórica anterior, e que, por isso, buscam adquirir diversas qualificações nesta área, não só para manterem-se colocados, como também para apresentarem melhores condições de concorrência em processos seletivos.

Obrigatório se faz revisitar os conceitos de Half (2019) que indica que o perfil desejado dos candidatos às vagas de GP é fortemente ligado à área tecnológica, pois 81% das empresas líderes de mercado encontram dificuldade de contratação em função do avanço tecnológico que não é acompanhado pelos profissionais da área.

Por isso pode-se deduzir que um GP bem capacitado e que domine tecnologias relacionadas à gestão de projetos, seja ela relacionada a qualquer área do conhecimento deste ambiente, teria vantagem em um processo seletivo.

Kerzner, (2006), por sua vez indica que existe um crescimento das aplicações de software de gestão de projetos nas empresas na busca de maior eficácia operacional, cita como exemplo o ILL que possui programas de treinamento próprio que abrange a certificação em quatro níveis para o programa de gerenciamento de projetos Microst Project, um dos mais utilizados no meio.

Maximiniano (1997) pontua que os gerentes devem possuir conhecimentos de ferramentas de apoio à administração de projetos, pois, são cada vez mais exigidos nesta área do conhecimento. Conclui dizendo que o uso de ferramentas de apoio veio exatamente para facilitar e agilizar o cumprimento das tarefas dos gerentes de projetos.

Estas duas intervenções teóricas indicam que o GP, com esta capacitação, terá maior facilidade em um processo de seleção, pois o crescimento do uso de ferramentas nas empresas induz a intenção de contratar-se profissionais já capacitados, dispensando a capacitação interna. Esta indicação encontra eco nas colocações de HALF (2006) e PMI (2010).

Por fim há de registrar que o Edital do Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD), conduzido pelo DEC, (BRASIL, 2020a), possui vagas a serem ocupadas por gerentes de projetos que requerem habilidades técnicas relacionadas à tecnologia de planejamento e controle de projetos e elaboração de cronogramas e gráficos, como por exemplo, PERT-COM e Gantt, as quais exigem a qualificação definida pela capacidade de utilizar FAGP.

Após análise conjunta dos dados coletados e a releitura das teorias já exploradas neste trabalho constata-se que capacitação, ora focada, pode ser considerada uma qualificação relevante ao gerente de projetos e valida a importância do uso de ferramenta de apoio à gestão de projetos para o exercício da função de GPEx.

Na questão 22 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “*Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.*”.

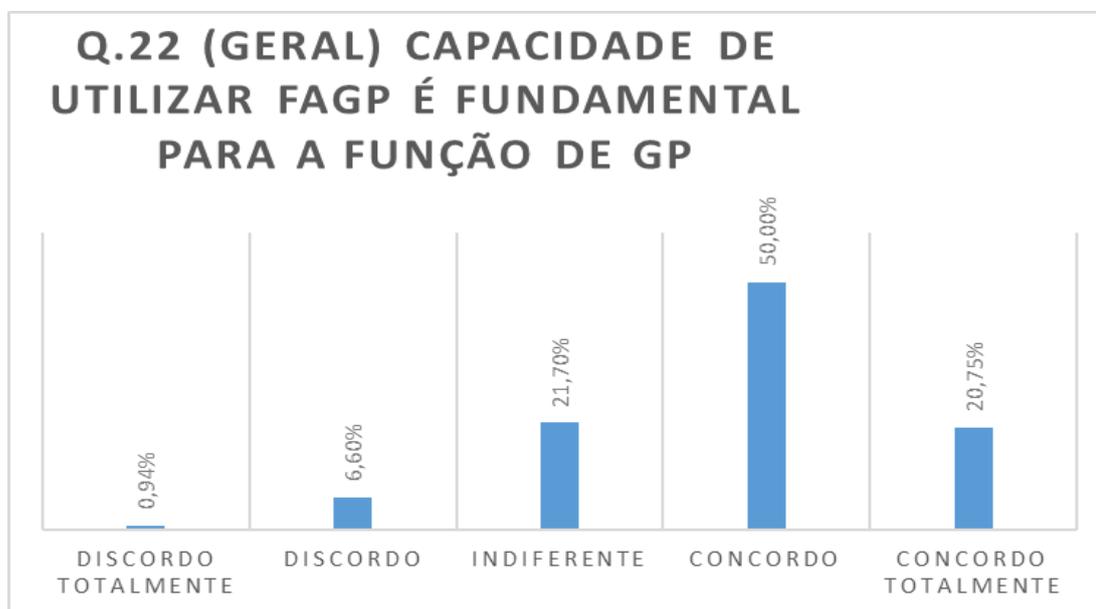


Figura 51– Resultado da Q.22 (Geral)

Fonte: o autor

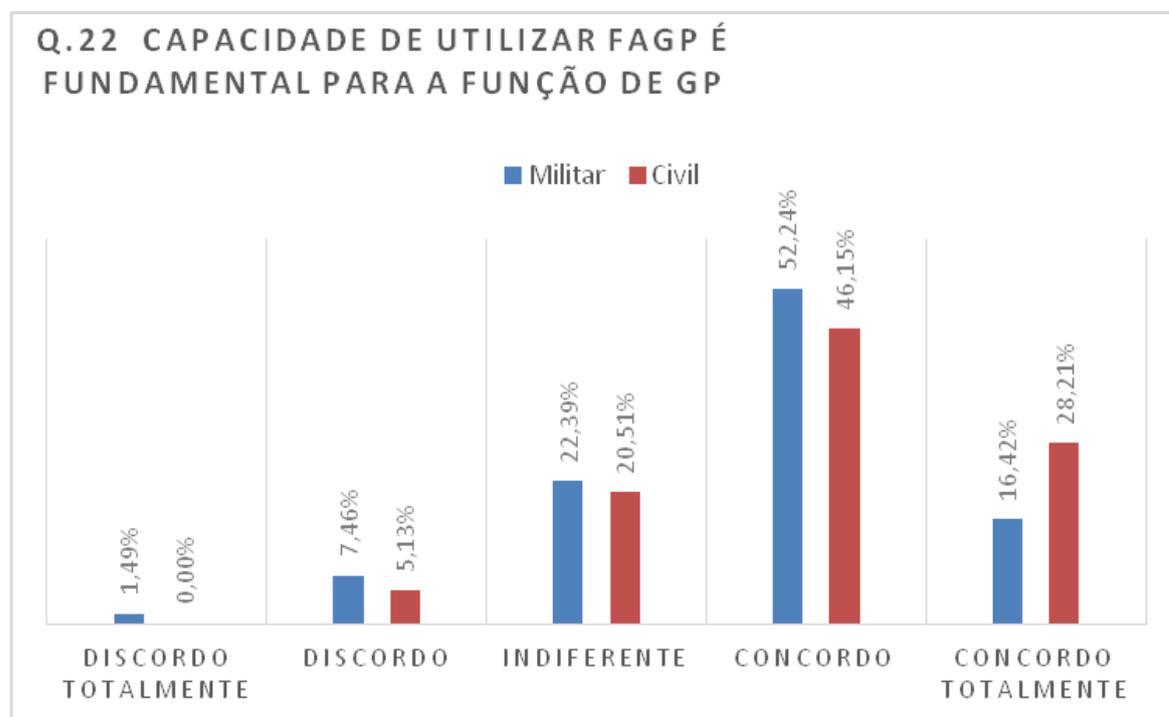


Figura 52– Resultado da Q.22 (Militar e Civil)

Fonte: o autor

Os resultados apontam que 70,75% dos respondentes entendem que a capacidade de utilização de uma FAGP na área de gestão de projetos seja fundamental para a atuação do Gerente de Projetos Estratégicos do Exército (GPEEx), havendo uma variação desta avaliação entre os universos de civis e militares de apenas 8,30% em favor dos civis.

Em vista do resultado quantitativo tabulado que materializa, cientificamente, a percepção dos respondentes, torna-se apropriado revisitar-se Maximini (1997) que, ao analisar a atuação do gerente de projetos, conclui que esse deve possuir competência técnica no tocante às áreas de conhecimento em que esse é especialista, sendo aquela essencial para a realização do projeto. Percebe-se a necessidade de que o gerente de projetos tenha conhecimento técnico para conduzir projetos de forma geral, muito mais se justificando essa necessidade em se tratando do GPEEx que, como já visto, gere projetos com características peculiares e complexas, financeira e administrativamente falando.

Já Nascimento (2019) explica as características do chamado **Quadrante Mágico de Gartner**. Este relatório, como visto na abordagem do referencial teórico, é aguardado anualmente e muito observado pelo mercado empresarial e industrial.

Estes mercados, mencionados no parágrafo anterior, como diz Nascimento (2019), valem-se da gestão de projetos para modelar seu funcionamento e sua evolução operacional, por isso o interesse neste conceituado relatório, pois suas indicações balizam a direção da melhoria tecnológica daquelas instituições, auxiliando na tomada de decisões que visem escolher a ferramenta que mais eficazmente propiciará a evolução tecnológica interna ligada à gestão de projetos.

O interesse do mundo empresarial por este relatório anual torna-se mais um indicativo que, somado à percepção da maioria dos respondentes da presente pesquisa, demonstra e, portanto, identifica, a relevância do uso de ferramentas de apoio no gerenciamento de projetos.

Tais conclusões incluem esta qualificação dentre aqueles relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.

4.3.5 Resultados Gradação do nível de relevância entre as qualificações

Na questão 23 do questionário do presente trabalho foi solicitado que cada respondente, segundo sua percepção, gradua-se as qualificações entre si, indicando o ordenamento dos seus graus de relevância, a escrita foi a seguinte: “*Considerando as quatro qualificações (Experiência Profissional, Conhecimento Técnico, Certificação PMP e Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos), na sua opinião, indique, o grau de relevância de cada uma, considerando “4” a mais relevante e “1” a menos relevante.*”.

No universo Geral os scores das de respostas foram os seguintes os índices:

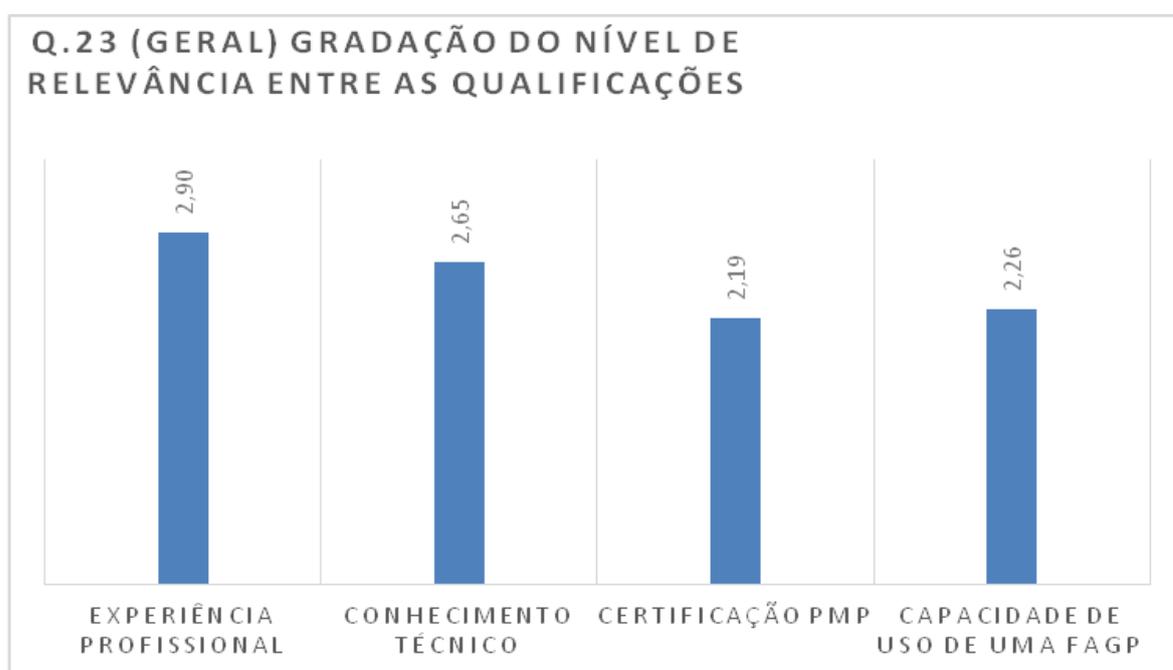


Figura 53– Resultado da Q.23 – Ranqueamento das Qualificações

Fonte: o autor

Esta questão, diferente das demais, que trouxeram assertivas que envolviam a atuação de gerentes de projetos em circunstâncias distintas, porém interligadas pelo grau de percepção sobre a relevância das qualificações estudadas, traz em si a avaliação de ranqueamento entre essas quatro: Experiência Profissional, Conhecimento Técnico, Certificação PMP e Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos.

A gradação considerou a escala decrescente de valores sendo o grau 4 atribuído àquela qualificação considerada mais relevante e o grau 1 atribuído à menos relevante.

Por meio da média ponderada das quantidades de atribuições de cada grau de relevância obtida por cada qualificação, em relação ao total de respostas (106), foram calculados escores que permitiram o ranqueamento decrescente das qualificações de acordo com a ordenação decrescente dos valores obtidos.

Isso permitiu a análise transversal dessas qualificações que, de forma indireta, complementam as análises já feitas de forma individualizada nas perguntas atinentes a cada grupo temático.

Destaca-se que o ordenamento apurado foi a seguinte: Experiência Profissional (2,90), Conhecimento Técnico (2,65), Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projeto (2,26) e Certificação PMP (2,19).

Analisando-se este ranqueamento, onde o a Certificação PMP ficou com o menor escore e a capacidade de uso de FAGP com o segundo menor escore, de certa forma, justificam-se os baixos índices de concorde obtido por essa qualificação nas questões 17 e 21 que relacionavam aquela com a circunstância de contratação/ designação e com a sua necessidade para o exercício da função de GPEx.

Os maiores escores elencados nas qualificações Experiência Profissionais e Conhecimento Técnico trazem em si a justificativa para as maiores diferenças, em favor da confirmação das assertivas, de percentuais entre as percepções que indicaram o concorde e o não concorde, respectivamente, nas questões 07 a 14 e o grupo de questões 15 a 22, que trataram, respectivamente, dos temas de Experiência e Capacitação e Certificação PMP e Uso da FAGP.

Na Tabela 8, a seguir, estão sintetizados os resultados das Questões 7 a 22.

Para facilitar o entendimento do leitor, criou-se a **variável Discordância** a partir da soma dos percentuais das respostas atribuídas às opções “Discordo Totalmente” e “Discordo”. Da mesma forma, foi produzida a **variável Concordância** a partir do cômputo dos percentuais das respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo”. Para este fim, foram desprezadas os percentuais das respostas de neutralidade da opção “Indiferente”.

Como forma de comparar as novas variáveis foi gerada a **variável Suplantação**, que espelha o percentual de superação (quando for o caso) entre as variáveis “Concordância” em relação às variáveis “Discordância”.

Os percentuais positivos de Suplantação indicam que houve uma concordância maior que a discordância, o que ocorreu de forma destacada na maior parte das questões, sendo que, na maior parte das questões, o percentual representativo do número de respondentes que concordam é mais que o dobro dos que discordam, ficando evidenciado, no caso, pelo percentual acima de 100% na Suplantação.

Tabela 8- Análise Geral Reduzida de Concordância e Discordância

Questão/ Tema	Qualificação/ Tema	Resultado Geral		Suplantação (*)
		% Discordância	% Concordância	%
7	Experiência- Remuneração	12,26	73,58	500,16%
8	Experiência- Eficácia	1,89	96,23	4991,53%
9	Experiência- Empregabilidade	23,98	59,43	147,83%
10	Experiência- Atuação GPEEx	1,89	93,4	4841,80%
Tema 1	Relevância - Experiência	40,02	322,64	706,20%
11	Capacitação- Remuneração	6,6	79,25	1100,76%
12	Capacitação - Eficácia	0	97,17	-
13	Capacitação - Empregabilidade	17,93	57,55	220,97%
14	Capacitação - Atuação GPEEx	2,83	87,73	3000,00%
Tema 2	Relevância - Capacitação	27,36	321,7	1075,80%
15	Certificação PMP - Remuneração	15,1	65,09	331,06%
16	Certificação PMP- Eficácia	9,43	76,42	710,39%
17	Certificação PMP - Empregabilidade	43,39	17,92	- 58,70% (**)
18	Certificação PMP - Atuação GPEEx	28,3	28,3	0,00%
Tema 3	Relevância - Certificação PMP	96,22	187,73	95,10%
19	Uso FAGP- Remuneração	15,09	45,28	200,07%
20	Uso FAGP - Eficácia	1,88	91,51	4767,55%
21	Uso FAGP - Empregabilidade	34,9	24,52	- 29,74% (**)
22	Uso FAGP - Atuação GPEEx	7,54	70,75	838,33%
Tema 4	Uso FAGP - Certificação PMP	59,41	232,06	290,61%

(*). Indica qual a percentagem da variação observada entre os índices percentuais das respostas que aglutinam, respectivamente, aquelas concordantes e discordantes, por pergunta e dentro de cada tema.

(**) Nas questões 17 e 21 o índice é negativo, pois o percentual de discordância foi maior que o de concordância.

Fonte: o autor

Por fim, ao analisarem-se as somas dos percentuais das majorações que refletem a relação entre concordância e discordância de cada Tema de 1 a 4, conclui-se que TODAS as qualificações testadas apresentam maiores índices percentuais de concordância do que de discordância, resultado que indica que o conjunto de respostas traduz a concordância da maioria dos respondentes em relação às assertivas e, por conseguinte, permitem o atingimento do objetivo geral do presente trabalho no sentido de que as quatro qualificações são relevantes para o exercício eficaz da função de GPEx, respondendo, de forma científica, o problema da pesquisa.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Por meio dos conteúdos registrados no referencial teórico, pode-se inferir, de forma resumida, que o olhar e a reflexão sobre as qualidades próprias e diferenciadas do gerente de projetos merecem estudos mais detalhados e aprofundados.

Percebeu-se que o desenvolvimento das diversas competências, então elencadas, fazem parte do amadurecimento dos processos que levam a gestão de projetos a patamares mais elevados do que aqueles que poderiam ser alcançados, caso o gerente não se capacitasse. Entendendo-se, agora, que essa capacitação representa a aglutinação da busca do conhecimento, da certificação auditada, da própria capacidade de utilizar ferramentas de apoio, essas próprias da área de gestão. Tudo isso potencializado por anos de experiência naquela prática.

Os dirigentes acordaram, de forma efetiva, desde o início deste século, passando a encarar a gestão qualificada de projetos como um fator estratégico para suas empresas.

A complexidade e distintos fatores que influenciam a gestão de projetos indicam a necessidade de que os profissionais da gestão de projetos possuam qualificações que lhes agreguem e potencializem capacidades na mesma ordem de volatilidade e crescimento de exigências, por isso o interesse de autores em escrever e pesquisar tal área.

O conhecimento não se encerra em si mesmo, é necessário estar atento às indicações que vem do mercado e buscar diversificar as pesquisas acadêmicas em busca de respostas que sejam demandadas e possam ser assimiladas por esse mercado, o qual é cada vez mais demarcado e que, por isso, requer gestores de projetos mais qualificados, tanto que gestão de projetos vem constituindo-se em carreiras dentro das empresas.

Como visto, neste ramo profissional a aplicação dos conhecimentos, adquiridos no registro de boas práticas, são cada vez mais exigidos, medidos e avaliados, sabendo-se que esses são aprimorados, constantemente, pela experiência pessoal nesta área e pela utilização de ferramentas e técnicas próprias. Essa avaliação, no ramo mercantil, traduz-se em recompensa pecuniária, como forma de incentivo à melhoria contínua.

Esse modo de pensar e agir indicam que o gerente de projeto é um importante articulador da dimensão humana que integra um projeto e que, por isso, cada vez mais é cobrado em termos de qualificação e liderança.

Os momentos de reflexão, motivados pelas leituras que compuseram o referencial teórico que, enriquecido por pesquisas e metodologias aplicadas ao mercado de trabalho, ajudaram a compor o arcabouço motivador do presente trabalho e que instigaram a reflexão central desse, qual seja: **“Quais as qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército?”**.

Particularizou-se o estudo naquelas qualificações que poderiam ser relevantes aos GPEx, buscando-se, exatamente, fazer um *link* entre as qualificações que se exige dos gestores no meio empresarial e àquela identificada como relevante aos GPEx. Isso porque o militar, ao tornar-se um GPEx, estará atuando no escopo do Portfólio Estratégico do Exército. Esse administra valores na casa dos Bilhões, sem contar a relevância estratégica que os cento e trinta e um Projetos Estratégicos tem para a Força, por impactarem todos os Órgãos de Direção Setorial do Exército e Comandos Militares de Área.

Pode-se inferir, com base no que já fora estudado e na experiência do pesquisador como observador participante do cenário castrense a mais 34 anos, que esse volume de recursos impõe uma capacidade de gerenciamento eficaz, com menores chances de erros, diminuindo riscos e otimizando a gestão.

Tais constatações indicam a necessidade de que as pessoas, ocupantes dos cargos de gerenciamento ou supervisão, tenham uma qualificação compatível com os desafios e exigências que enfrentarão.

Esta necessidade indica a importância do fato de que os militares, quando exercerem as funções de gerentes de projetos, possuam qualificações espelhadas em modelos e ambientes vivenciados por gerentes que tem, na gestão de projetos, uma profissão. Por isso da ampliação

da amostra da pesquisa englobando respondentes do meio de gestão de projetos civil, fato que permitiu fazer comparações das respostas de cada segmento em separado.

O registro de sentenças e pensamentos obtidos na literatura especializada, associados aos resultados da pesquisa de campo, discutidos no capítulo anterior, permitiram obterem-se conclusões em relação a cada qualificação estudada, identificando-as como relevantes para o exercício eficaz da função de gerente dos projetos, em particular daqueles estratégicos do Exército.

Esse conjunto de conclusões oriundas do ambiente acadêmico, verificadas, em termos práticos no meio empresarial e visualizadas no meio governamental, contribuem para corroborar o conceito teórico chamado Tríplice Hélice, que, de forma tangencial, pode ser adaptado às conclusões ora obtidas e que se ampliam, reforçando a interdependência virtuosa das boas práticas do mercado, academias e governo.

Novamente a experiência profissional do pesquisador, na condição de observador participante do meio de projetos do Exército, permite que se infira que os militares que exercem a função de GP buscam a eficiência por força do espírito de cumprimento de missão e dedicação à profissão, enquanto a teoria estudada, de forma intensa, no capítulo do referencial teórico, permite entender-se que os GPMV necessitam ser eficazes, não só por demanda das suas empresas, mas também para garantirem, em um primeiro momento sua contratação e, posteriormente, garantirem sua subsistência por meio dessa atividade, sendo natural a busca de maiores valores remuneratórios.

Após tabulados, os resultados das percepções dos MVGP e dos GPMC indicaram que, tanto um como o outro grupo, têm a consciência da necessidade daquelas qualificações para o exercício pleno e eficaz das tarefas de gestores de projetos, com destaque o GPEEX.

Os resultados foram analisados de forma geral e de forma estratificada, segundo os universos de respondentes militares e civis.

Tal comparação mostrou-se apropriada pois o dito mercado civil, diferente do setor público, é regido, prioritariamente, por resultados, impondo que seus profissionais sejam melhores qualificados para conduzirem seus projetos gerando lucro e garantindo o sucesso dos projetos. Por isso a maior gama de qualificações é valorizada por meio de maior valor remuneratório.

Para a empresa este custo mostra-se compensatório, senão não haveria as escalas identificadas nas pesquisas de mercado já exploradas.

Como já visto no referencial teórico, o mercado possui suas próprias premissas e dispositivos regulatórios, basicamente ligados a entregas que geram lucros. A remuneração nada mais é do que a materialização da relevância que este segmento atribui às qualificações que justificam sua existência. Pode-se traçar um paralelo e concluir-se que o segmento governamental deveria valorizar tais qualificações nos processos de seleção/designação dos seus GP e, posteriormente, nas análises de capacitação interna.

Essa linha de pensamento, endossadas pelos resultados encontrados na pesquisa, ora conduzida, sugere que a concepção da busca permanente de qualificações também deve ser observada no setor governamental, pois o insucesso das entregas pode trazer consequências negativas as suas instituições, inclusive com sanções dos órgãos de controle interno e externos.

Um bom exemplo apresentado foi o Processo Seletivo (PS) Simplificado para a Contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado, conduzido pelo DEC, que já incorporou inúmeras exigências que indicam a absorção dos conceitos e qualificações ora sugeridas e estudadas.

Em termos práticos, os resultados apontaram que das vinte e duas perguntas que trataram de percepções, vinte apresentaram percentuais de respostas majoritariamente concordantes, servindo para a identificação daquelas qualificações como sendo, efetivamente, relevantes ao exercício da função de gestor dos Projetos Estratégicos do Exército.

Na última questão, que raqueou as quatro qualificações estudadas, percebeu-se que a experiência e o conhecimento e capacitação técnica deveriam ser as primeiras qualificações buscadas pelas autoridades e *Stakeholders* para aprimorar a gestão de projetos no Exército, não deixando de, obviamente, buscar qualificar seus GP nas duas outras indicadas no presente trabalho.

A questão central do trabalho que, em resumo, retrata a dúvida sobre quais seriam as qualificações relevantes que, se adquiridas de forma antecipada ou mesmo durante a gestão de projetos, propiciariam que aqueles gestores pudessem exercer suas funções com maior eficácia, induziu o estabelecimento do objetivo geral que foi retratado na seguinte assertiva:

“Identificar qualificações relevantes ao exercício da função de gestor dos Projetos Estratégicos do Exército.”.

Para atingir-se o objetivo geral, esse fora decomposto em cinco objetivos específicos que foram atingidos por meio dos instrumentos de pesquisa deste TCC, cujos resultados induziram a identificação da experiência profissional, da certificação PMP, da especialização ou capacitação específica e do uso de FAGP como fatores que podem vir a contribuir para o exercício da função de gerente de projetos de maneira mais eficaz no cenário de gestão dos Projetos Estratégicos do Exército.

Entende-se que os dados colhidos por meio da pesquisa utilizada, bem como as análises e conclusões realizadas a partir do referencial teórico apresentado podem ser melhor parametrizados e detalhados. Isso se houver interesse dos órgãos e instituições castrenses, que administram projetos, programas e portfólio do EB, em prosseguir os estudos por meio de outros instrumentos de pesquisa, como entrevistas, grupos focais, questionários abertos e outros.

Visualiza-se que uma das formas de aprofundar e aprimorar o conhecimento nesta área seja propor que o problema central do presente trabalho seja revisitado como tema dos trabalhos acadêmicos das escolas de aperfeiçoamento do Exército. Isso porque o Departamento de Educação e Cultura do Exército, anualmente, solicita ao EME a sugestão de tema de pesquisa para os alunos daquelas escolas.

Portanto há campo de pesquisa, ainda a ser palmilhado, em prol do aprimoramento, cada vez maior, do meio de gestão de projetos, particularmente, na identificação de outras qualificações relevantes aos gestores desta área ou mesmo na busca de novos conhecimentos que reforcem as conclusões ora apresentadas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. & PEDRON, C. D. **The IT project manager competencies that impact project success – A qualitative research.** Organisational Project Management, Vol 2 n° 1, 53–75. 2015. Disponível em <https://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/opm/issue/view/349>. Acesso em: 21 de Nov. de 19.

ANANTATMULA, V. S. **Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance.** Engineering Management Journal, v. 22, n. 1, p. 13–22, 2010. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54662815/IMPROVING_PM.pdf? Acesso em: 08 de Fev 20.

BAYTON, J. A.; CHAPMAN, R. L.. **Transformation of Scientists and Engineers into Managers.** National Academy of Public Administration, Washington,D.C. 1972.

BOTERF, G. L.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais;** trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. - Porto Alegre : Arttned, 2003.

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acessado em: 20 de Mar de 2020.

_____. MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.215-10, DE 31 DE AGOSTO DE 2001. **Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas.** Presidência da República. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2215-10.htm. Acessado em: 20 de Mar de 2020.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988.** Presidência da República. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09 de Nov. de 19.

_____. **Portaria Nº 006-EME/Res, de 25 de abril de 2012 – Cria o Projeto Estratégico Defesa Cibernética e constitui a equipe do Projeto,** Estado-Maior do Exército. Boletim Reservado do Exército nº 4, de 30 de abril de 2012.2012a

_____. **Estratégia Nacional de Defesa.** Ministério da Defesa. 2012b. Disponível em https://www.defesa.gov.br/arquivos/estado_e_defesa/END-PND_Optimized.pdf. Acesso em 09 de Nov. de 19.

_____. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro,** EB20-N-08.00, Estado-Maior do Exército, 2ª Edição. 2013 Disponível em http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/documentos_download/nega-peb.pdf. Acesso em 20 MAR 20

_____. **Portaria Normativa Nº 2.777-MD, de 27 de outubro de 2014 - Dispõe sobre a diretriz de implantação de medidas visando à potencialização da Defesa Cibernética Nacional e dá outras providências,** Ministério da Defesa. Boletim do Exército Nº 47/2014, 21 NOV 14. 2014.

_____. **Memória de apoio à decisão 001- EPEEx/SGM, que apresenta análise dos atuais Projetos Estratégicos quanto a classificação em Programas e/ou Projetos Estratégicos.** Estado-Maior do Exército. Escritório de Projetos do Exército. Arquivo do EPEEx, 2016a.

_____. **Portaria N° 1.701- Cmt Ex, de 21 de dezembro de 2016 - Cria o Sistema Defesa, Indústria e Academia de Inovação (SisDIA de Inovação), aprova sua Diretriz de implantação e dá outras providências, (EB10-D-01.001).** Gabinete do Comandante do Exército. Boletim do Exército N° 52/2016, 30 DEZ 16. 2016b.

_____. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro.** (EB10-N- 01.004), Estado-Maior do Exército, 1ª Edição, 2017a. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/Norma-EB20-N-08.002.pdf>. Acesso em 20 de Mar de 2020.

_____. **Portaria N° 343-EME, de 31 de agosto de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Aviação do Exército,** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 37/2017, 15 SET 17. 2017b.

_____. **Portaria N° 431-EME, de 10 de outubro de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército ASTROS 2020.** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 42/2017, 20 OUT 17. 2017c

_____. **Portaria N° 432- EME, de 10 de outubro de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Obtenção da Capacidade Operacional Plena.** Estado-Maior do Exército, Boletim do Exército N° 42/2017, 20 OUT 17. 2017d.

_____. **Portaria N° 451-EME, de 31 de outubro de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Defesa Antiaérea,** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 45/2017, 10 NOV 17. 2017e.

_____. **Portaria N° 512 - EME, de 11 de dezembro de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras,** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 51/2017, 22 DEZ 17. 2017f.

_____. **Portaria N° 031-EME, de 26 de fevereiro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sistema de Engenharia,** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 10/2018, 16 MAR 18. 2018a.

_____. **Portaria N° 032 -EME, de 26 de fevereiro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sentinela da Pátria,** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 10/2018, 16 MAR 18. 2018b.

_____. **Portaria N° 133 - EME, de 08 de agosto de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Proteção da Sociedade.** Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército N° 33/2018, 17 AGO 18. 2018c.

_____. **Portaria Nº 134 - EME, de 08 de agosto de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Modernização do Sistema Operacional Militar Terrestre**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 33/2018, 17 AGO 18. 2018d.

_____. **Portaria Nº 129- EME, de 30 de julho de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Força da Nossa Força**. Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 32/2018, 10 AGO 18. 2018e.

_____. **Portaria Nº 250 - EME, de 25 de outubro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sistema Logístico Militar Terrestre**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 45/2018, 09 NOV 2018. 2018f.

_____. **Portaria Nº 255 - EME, de 30 de outubro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército GUARANI**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 46/2018, 16 NOV 18. 2018g.

_____. **Portaria Nº 256 - EME, de 30 de outubro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicações**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 46/2018, 16 NOV 18. 2018h

_____. **Portaria Nº 257 - EME, de 30 de outubro de 2018 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Sistema de Educação e Cultura**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 46/2018, 16 NOV 18. 2018i.

_____. **Portaria Nº 513 - EME, de 11 de dezembro de 2017 - Aprova a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico do Exército Amazônia Protegida**, Estado-Maior do Exército. Boletim do Exército Nº 51/2017, 22 DEZ 17. 2018j.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EPEX. **Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro**. 2019a. Disponível em <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/texto-explicativo>. Acesso em: 14 de Set. de 19.

_____. . Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EPEX. **Histórico do Escritório de Projetos do Exército**. 2019b. Disponível em <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/historico>. Acesso em 10 de Nov. de 19.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EPEX. **Organograma do EPEX**, 2019c. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/organograma>. Acesso em: 09 de Nov. de 19.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. EPEX. **Texto Explicativo**. 2019d. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/texto-explicativo>. Acesso em: 10 de Nov. de 19

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro, EPEX. **Escritório de Projetos do Exército**. 2019e. Disponível em: <http://www.eme.eb.mil.br/index.php/epex>, acesso em: 10 de Nov. de 19

_____. **Plano de Gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército.** Estado-Maior do Exército. EPEX. Arquivo do EPEX. 2019f

_____. **Processo Seletivo Simplificado para a contratação de Pessoal Civil por Tempo Determinado.** Edital nº 001/20-DEC/PCT. Departamento de Engenharia e Construção (DEC) . 2020a. Disponível em: [http://www.dec.eb.mil.br/index.php /en/pctd-pessoal-civil-contratado-por-tempo-determinado](http://www.dec.eb.mil.br/index.php/en/pctd-pessoal-civil-contratado-por-tempo-determinado). Acessado em 19 de JUL de 20

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro, CCIEx. **Relatório de Gestão do Comando do Exército – 2019.** 2020b. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/index.php/en/prestacao-de-contas-anual-pca>. Acessado em 11 de AGO 2020

CHURCHILL, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations.** 9th. ed. Ohio: Thomson South Western, 2005.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011

DAVOGLIO, T. R.; SANTOS, B. S.. **Motivação docente: reflexões acerca do construto.** *Revista da Avaliação da Educação Superior* , v. 22, n. 3, p. 772-792, 2017.

DIAS, S. M. A.; Marques, R. N.; Mendes, F. H.. **Metodologia para a elaboração de estrutura salarial em instituições de ensino.** *Revista Educação e Políticas em Debate – v. 8, n. 3, p. 451 - 466, 2019.*

DOS SANTOS, T. A.; PEDRON, C. D.. **As Competências Do Gerente de Projetos de Inovação: Uma Revisão Sistemática da Literatura.** *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 7, n. 1, p. 159-181, 2019. Disponível em <http://ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/6358>. Acesso em: 12 de Set de 19.

ETZKOWITZ, H. **Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry- Government Relations.** *Social Science Information*, Paris, v. 42, n. 3, p. 293-337, setembro 2003. Disponível em <https://journals.Sagepub.com/doi/abs/10.1177/05390184030423002>. Acesso em: 27 de Out de 19

FRAME, J.D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

FRAME, J. D.. **The new project management: tools for an age of rapid change, complexity, and other business realities.** John Wiley & Sons, 2002

FREITAS, P. F. P. e ODELIUS, C. C.. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos.** *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: [http://www.spell.org.br/ documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classificacoes-em-estudos-empiricos](http://www.spell.org.br/documentos/ver/49176/competencias-gerenciais--uma-analise-de-classificacoes-em-estudos-empiricos). Acesso em: 09 de Set. de 19.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, M, T. **O guia dos MBA's.** Editora Campus, 2000

HALF, R.. **Guia Salarial 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/sobre-robert-half>. Acessado em 26 OUT 19

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. São Paulo: Editora Blucher, 2015.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman. Porto Alegre. 2006.

KISTE, G. & MORAES, R. O.. **Competências em Gestão de Projetos De Ti**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 2, p 166-183, jul./dez. 2011. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3237/> competencias-em-gestao-de-projetos-de-ti. Acesso em: 08 de Set. de 19.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, M.A.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, M.A.M. **Fundamentos de Metodologia Científica – 8. ed.** – São Paulo: Atlas, 2019.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: transformando ideias em resultados**. Sao Paulo: Atlas, 1997.

MINGERS, J. Combining Research Methods: Towards a Pluralistic Methodology. **Information Systems Research**, 2001. v. 12, n. 3 p. 242.

NASCIMENTO, A.. **Gartner publica versão 2019 de seu Quadrante Mágico**, site Insight Data Services, 2019. Disponível em: <http://www.insightdataservices.com.br/gartner-publica-versao-2019-de-seu-quadrante-magico/>. Acesso em 19 de Abril 20.

NEIVA FILHO, I. F. **O Portfólio Estratégico do Exército**. In: PALESTRA DO CHEFE DO EPEX NA ESAO, Maio, Rio de Janeiro, EsAO, 2019.

OLIVEIRA, L. C. B.. **O Portfólio Estratégico do Exército**. In: PALESTRA NA REUNIÃO DE GRANDES COMANDOS ADMINISTRATIVOS DO EXÉRCITO, Set, Brasília: QGEx, 2019

PATAH, L. A.; CARVALHO, MM de. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, p. 23-25, 2002. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Estruturas+de+Gerenciamentode+Projetos+e+Compet%C3%A2ncias+em+equipes+de+projetos&btnG=.pdf Acesso em: 25 de Ago de 2019.

PEREIRA, S. A.; RABECHINI JR., R. **As Competências em Gestão de Projetos e sua influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos**. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 3, p. 30-43, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34674/as->

competencias-em-gestao-de-projetos-e-sua-influencia-na-empregabilidade-dos-gerentes-de-projetos-. Acessado em: 11 Set 19.

PEREIRA R. D., PINHEIRO D. C., MUNIZ, R. M.. **A racionalidade por trás das funções ritualísticas: desvendando a ilusória irracionalidade do mundo dos negócios.** Revista Administração em Diálogo. Vol.13, n.2, p.18- 42, 2011

PMI TODAY. **Revista Eletrônica**, DEZ 17, 2017. Disponível em: de <https://bsbr.com.br/novo-perfil-do-gerente-projetos>. Acessado em: 11 de Dez de 19.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI - **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil**, 2010. Disponível em : http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf. Acesso em: 18 de Abr de 20.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI - **Guia PMBOK. Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, 14 Campus Boulevard - Pennsylvania, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Certificações. 2019. **PMP® - Profissional de Gerenciamento de Projetos.** 2019a. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/certificationsAndCredentials/WhyChooseaPMICertification.aspx>. Acesso em: 14 de Set. de 19

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. **Project Management Salary Survey- Eleventh Edition**, 2019b. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/library/2020-salary-survey-11883>. Acesso em: 19 de Abr de 20

RABECHINI JR, R.. **A importância das habilidades do gerente de projetos.** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.1, p.92-100, janeiro/março 2001. Disponível em : <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n1p92a100.pdf>. Acesso em: 08 de Fev de 2020

RABECHINI JR, R.; PESSÔA, M. S. de P.. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.** Production, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n1/n1a03.pdf>>. Acesso em: 25 de Ago. de 2019.

RABECHINI JR, Roque. **O Gerente de Projetos na Empresa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REICH, B. H.. BASSELLIER, G.; BENBASAT, I.. **The influence of business managers' IT competence on championing IT.** Information Systems Research, v. 14, n. 4, p. 317-336, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Blaize_Reich/publication/220079849_The_Influence_of_Business_Managers'_IT_Competence_on_Championing_IT/links/545fce9a0cf27487b450ab16/The-Influence-of-Business-Managers-IT-Competence-on-Championing-IT.pdf . Acesso em: 08 de Fev de 20.

ROTHWELL, A.; ARNOLD, J. Self-perceived employability: development and validation of a scale. **Personnel Review**, v. 36, n. 1, p. 23–41, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480710716704>>. Acesso em: 08 de Fev de 20

SILVA JR, S. D.; COSTA, F. J. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014

SILVA JR., S. D.; LUCIANO, E. M. **Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos**. GeP - Revista de Gestão de Projetos, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 26-47, jan./jun. 2010. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Edimara_M_Luciano/publication/259682321_Proposta_de_Mapa_Estrategico_sob_a_Perspectiva_dos_Fatores_Criticos_para_a_Maturidade_em_Gestao_de_Projetos/links/53f1306b0cf26b9b7dcfd6e8/Proposta-de-Mapa-Estrategico-sob-a-Perspectiva-dos-Fatores-Criticos-para-a-Maturidade-em-Gestao-de-Projetos.pdf. Acesso em: 26 de Set. de 19.

SOTILLE, M.. Blog Eletrônico PM Tech. **Salários de Gerentes de Projetos no Brasil – Julho/2016**, 2016. Disponível em <https://blog.pmtech.com.br/salarios-de-gerentes-de-projetos-brasil/>. Acesso em 19 de Abr de 20.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

THE WORD'S Most Admired Companies. **Fortune**, Chicago/EUA, Fev de 2019. Disponível em : <https://fortune.com/fortune500/2019/robert-half-international>. Acesso em; 19 de Dez de 2019

THOMAS, A.; GHOLSTON, S. **Project Manager Skill Development : A Survey of Programs and Practitioners**. Engineering Management Journal Management, v. 16, n. 3, p. 10–16, 2004. Disponível em https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52383293/Contract_.pdf. Acesso em: 08 de Fev. de 20.

TROJAN, R. M.; SIPRAKI, R.. **Perspectivas de estudos comparados a partir da aplicação da escala Likert de 4 pontos: um estudo metodológico da pesquisa TALIS**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, v. 10, n. 2, p. 275-300, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6203104>. Acesso em: 02 de Out. de 19.

VARELLA, L.; MOURA, G.; ANICETO, C. **Aprimorando Competências de Gerente de Projetos**. Vol 1. Brasport- Rio de Janeiro. 2010.

ZANELLA, L. C. H.. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

QUALIFICAÇÕES RELEVANTES DE UM GERENTE DE PROJETOS

Este trabalho faz parte do TCC do Cel Neidir Weber, sob orientação do Prof. Msc Maurício Abe Machado, no contexto do MBA de Gestão de Projetos conduzido pela FACE/UnB, em parceria com o Escritório de Projetos do Exército (EPEx).

Quaisquer dúvidas podem ser retiradas por meio do e-mail: nweber1991@gmail.com.

O trabalho tem por **objetivo geral verificar qualificações relevantes ao exercício da função de Gerente de Projeto Estratégico do Exército.**

As perguntas devem ser respondidas com base na sua percepção sobre os tópicos elencados, fundamentada na sua experiência prática na área de Gestão de Projetos e no conhecimento sobre a realidade de sua Instituição ou de outras congêneres.

O **questionário** foi organizado em **duas partes**: a **primeira** consta dos **dados de identificação dos respondentes** e a **segunda** com os **questionamentos vinculados às qualificações pesquisadas.**

Ao responder este questionário, de maneira voluntária, sem qualquer compensação financeira, o (a) Sr (a) declara que ficaram claros os propósitos do estudo, os procedimentos, as garantias de sigilo e a isenção de despesas.

Todos os registros são estritamente confidenciais e as participações serão anônimas.

O Sr(a) também autoriza o uso do material para a elaboração de relatórios e artigos que venham a contribuir para a geração e aprimoramento do conhecimento e prática do Gerenciamento de Projetos.

Estima-se que o tempo necessário para responder este questionário seja de, aproximadamente, 10 Min.

Agradecemos a sua colaboração.

1ª Parte – Refere-se as informações sobre as **características dos respondentes deste questionário.**

Q.1 Qual seu nível de Escolaridade?	R1.1 - Graduação	
	R1.2 - Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	
	R1.3 - Mestrado	
	R1.4 - Doutorado	
	R1.5 – Ph.D	
Q.2 Em relação a sua(s) especialização(ões) e capacitação(ões) na área de gerenciamento de projetos, em qual grupo o(a) Sr(a) se enquadra?	R2.1 - Não possuo especialização ou capacitação profissional em Gestão de Projetos	
	R2.2 - Possuo uma ou mais especialização(ões) (Pós-graduação/ Mestrado / Doutorado) ou Curso de Capacitação Profissional, com mais de 80h, na área de Gestão de Projetos.	
Q.3 Em relação a sua experiência profissional no exercício da função de Gerente de Projeto. Em qual alternativa de tempo acumulado, contínuo ou não, em anos, o(a) Sr(a) se enquadra? Obs: Em relação aos “anos”, arredonde, seja qual for a fração, para o próximo nº inteiro.	R3.1	00 a 03 anos
	R3.2	04 a 07 anos
	R3.3	07 a 10 anos
	R3.4	11 a 15 anos
	R3.5	Mais de 16 anos
Q.4 Em relação a Certificação PMP – <i>Project Management Professional</i> (Profissional de Gerenciamento de Projetos) , em qual grupo o(a) Sr(a) se enquadra?	R4.1 - Sou certificado em PMP	
	R4.2 - Não sou certificado em PMP	
Q.5 Qual o seu vínculo profissional? Ou seja, sua carreira é na área ...	R5.1 - Militar	
	R5.2 - Civil	
Q.6 Em relação a sua atuação em Projetos Estratégicos do Exército o(a) Sr(a) se encaixaria em qual opção?:	R6.1 - Atuo ou já atuei em Projeto Estratégico do Exército	
	R6.2 - Nunca atuei em Projeto Estratégico do Exército	

2ª Parte - Trata das suas **percepções em relação às afirmações** que serão apresentadas e que estão **relacionadas** a temas referentes ao exercício da **função de Gerente de Projetos**.

Em sequência, o (a) Sr (a) encontrará um conjunto de afirmações relacionadas a cada uma das qualificações pesquisadas, por favor, baseado(a) em seu conhecimento sobre gerenciamento de projetos, responda cada questão, dentro de uma escala de 1 a 5, de acordo com a sua percepção e grau de concordância em relação a cada uma delas.

Tema 1: Experiência Profissional

A seguir estão elencadas situações que envolvem as influências que a experiência profissional , considerando, no mínimo, 03 anos de atuação na área de gestão, poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projeto.	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo
	1	2	3	4	5
Q.7 O profissional de gestão de projetos mais experiente deve ser melhor remunerado do que aquele com menos experiência profissional em Gerenciamento de Projetos.					
Q.8 A Experiência Profissional contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos para cumprir as tarefas inerentes a sua função.					
Q.9 Na organização que o (a) Sr(a) atua, a Experiência Profissional em Gerenciamento Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.					
Q.10 Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha experiência Profissional na área de Gestão de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.					

Tema 2: Conhecimento e/ou Capacitação Técnica em Gerenciamento de Projetos

A seguir estão elencadas situações que envolvem as possíveis influências que o conhecimento e/ou a capacitação técnica , (com carga-horária mínima de 80h), em Gerenciamento de Projetos poderiam trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos.	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo
	1	2	3	4	5
Q.11 O profissional em gestão de projetos com maior conhecimento e/ou capacitação técnica, nesta área, deve ser melhor remunerado, ao atuar como Gerente de Projeto, do que aquele que não tem tal conhecimento.					
Q.12 O conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional.					
Q.13 Na organização que o (a) Sr(a) atua, o conhecimento ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.					
Q.14 Em sua opinião, é fundamental que um militar tenha conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.					

Tema 3: Certificação em Gerenciamento de Projetos (PMP)

A seguir estão elencadas situações que envolvem as possíveis influências que a Certificação – PMP, Project Management Professional poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos.	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo
	1	2	3	4	5
Q.15 O profissional de gestão de projetos com Certificação PMP deve ser melhor remunerado que aquele que não tenha essa Certificação.					
Q.16 A Certificação em PMP contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos.					
Q.17 Na organização que o Sr(a) atua, a Certificação PMP é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.					
Q. 18 Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha Certificação PMP para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.					

Tema 4: Capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos (FAGP)

A seguir estão elencadas situações que envolvem as possíveis influências que a capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos (FAGP) poderia trazer no cumprimento das tarefas inerentes à função de Gerente de Projetos	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo
	1	2	3	4	5
Q.19 O profissional em gestão de projetos com capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos deve ser melhor remunerado que aquele que não possui tal capacidade.					
Q.20 A capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional para cumprir as tarefas inerentes ao Gerenciamento de Projetos.					
Q.21 Na organização que o Sr (a) atua, a capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/ designação dos Gerentes de Projetos.					
Q.22 Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.					

Tema 5: Gradação do nível de relevância entre as qualificações

Q. 23 Considerando as quatro qualificações (Experiência Profissional, Conhecimento Técnico, Certificação PMP e Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos), na sua opinião, indique, o grau de relevância de cada uma, considerando “4” a mais relevante e “1” a menos relevante.	Experiência Profissional	Conhecimento Técnico	Certificação PMP	Capacidade uso FAGP

APÊNDICE B

RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

QUESTÃO 01- NÍVEL DE ESCOLARIDADE GERAL

Q1- Nível de Escolaridade	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Graduação	3,77%	4
Pós-Graduação Lato Sensu	50,00%	53
Mestrado	32,08%	34
Doutorado	10,38%	11
Pós-Doutorado (PhD)	3,77%	4

QUESTÃO 02- NÍVEL DE CAPACITAÇÃO GERAL

Q2- Nível de Capacitação	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Não possuo especialização ou capacitação profissional em Gestão de Projetos	32,08%	34
Possuo uma ou mais especialização(ões) (Pós-graduação/ Mestrado / Doutorado) ou Curso de Capacitação Profissional, com mais de 80h, na área de Gestão de Projetos.	67,92%	72

QUESTÃO 03- NÍVEL DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL GERAL

Q3- Nível de Experiência Profissional	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
00 a 03 anos	48,11%	51
04 a 07 anos	24,53%	26
07 a 10 anos	10,38%	11
11 a 15 anos	6,60%	7
Mais de 16 anos	10,38%	11

QUESTÃO 04 - NÍVEL DE CERTIFICAÇÃO GERAL

Q.4 Certificação PMP	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Sou certificado em PMP	17,92%	19
Não sou certificado em PMP	82,08%	87

QUESTÃO 04- NÍVEL DE CERTIFICAÇÃO ESTRATIFICADA

Universo	Civil		Militar	
	Repr perante ao total da amostra	Total	Repr perante ao total da amostra	Total
Q.4 Certificação PMP				
Sou certificado em PMP	41,03%	16	4,48%	3
Não sou certificado em PMP	58,97%	23	95,52%	64

QUESTÃO 05- VÍNCULO PROFISSIONAL

Q.5 Qual o seu vínculo profissional?	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Militar	63,21%	67
Civil	36,79%	39

QUESTÃO 06- ATUAÇÃO JUNTO À PROJETOS ESTRATÉGICOS

Q.5 Em relação a sua atuação em Projetos Estratégicos do Exército o(a) Sr(a) se encaixaria em qual opção?	Representatividade em relação ao total da amostra	Total
Atuo ou já atuei em Projeto Estratégico do Exército	55,66%	59
Nunca atuei em Projeto Estratégico do Exército	44,34%	47

Resultados da Qualificação – Experiência Profissional

QUESTÃO 07

“O profissional de gestão de projetos mais experiente deve ser melhor remunerado do que aquele com menos experiência profissional em Gerenciamento de Projetos. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	2,83%	3	4,48%	3	0,00%	0
Discordo	9,43%	10	8,96%	6	10,26%	4
Indiferente	14,15%	15	16,42%	11	10,26%	4
Concordo	42,45%	45	43,28%	29	41,03%	16
Concordo Totalmente	31,13%	33	26,87%	18	38,46%	15
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 08

“A Experiência Profissional contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos para cumprir as tarefas inerentes a sua função. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Discordo	1,89%	2	0,00%	0	10,26%	4
Indiferente	1,89%	2	1,49%	1	10,26%	4
Concordo	37,74%	40	37,31%	25	41,03%	16
Concordo Totalmente	58,49%	62	61,19%	41	38,46%	15
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 09

“Na organização que o (a) Sr (a) atua, a Experiência Profissional em Gerenciamento Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	6,60%	7	5,97%	4	0,00%	0
Discordo	16,98%	18	16,42%	11	5,13%	2
Indiferente	16,98%	18	19,40%	13	2,56%	1
Concordo	47,17%	50	52,24%	35	38,46%	15
Concordo Totalmente	12,26%	13	5,97%	4	53,85%	21
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 10

“Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha experiência Profissional na área de Gestão de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Discordo	1,89%	2	1,49%	1	2,56%	1
Indiferente	4,72%	5	4,48%	3	5,13%	2
Concordo	49,06%	52	44,78%	30	56,41%	22
Concordo Totalmente	44,34%	47	49,25%	33	35,90%	14
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

Resultados da Qualificação – Capacitação Profissional

QUESTÃO 11

“O profissional em gestão de projetos com maior conhecimento e/ou capacitação técnica, nesta área, deve ser melhor remunerado, ao atuar como Gerente de Projeto, do que aquele que não tem tal conhecimento”.

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,94%	1	1,49%	1	0,00%	0
Discordo	5,66%	6	7,46%	5	2,56%	1
Indiferente	14,15%	15	19,40%	13	5,13%	2
Concordo	51,89%	55	47,76%	32	58,97%	23
Concordo Totalmente	27,36%	29	23,88%	16	33,33%	13
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 12

“O conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Discordo	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Indiferente	2,83%	3	2,99%	2	2,56%	1
Concordo	49,06%	52	47,76%	32	51,28%	20
Concordo Totalmente	48,11%	51	49,25%	33	46,15%	18
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 13

“Na organização que o (a) Sr (a) atua, o conhecimento ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	4,72%	5	5,97%	4	2,56%	1
Discordo	13,21%	14	17,91%	12	5,13%	2
Indiferente	24,53%	26	28,36%	19	17,95%	7
Concordo	38,68%	41	35,82%	24	43,59%	17
Concordo Totalmente	18,87%	20	11,94%	8	30,77%	12
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 14

“Em sua opinião, é fundamental que um militar tenha conhecimento e/ou capacitação técnica em Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0
Discordo	2,83%	3	2,99%	2	2,56%	1
Indiferente	9,43%	10	10,45%	7	7,69%	3
Concordo	50,94%	54	50,75%	34	51,28%	20
Concordo Totalmente	36,79%	39	35,82%	24	38,46%	15
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

Resultados da Qualificação – Certificação PMP

QUESTÃO 15

“O profissional de gestão de projetos com Certificação PMP deve ser melhor remunerado que aquele que não tenha essa Certificação. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	4,72%	5	5,97%	4	2,56%	1
Discordo	10,38%	11	10,45%	7	10,26%	4
Indiferente	19,81%	21	22,39%	15	15,38%	6
Concordo	44,34%	47	44,78%	30	43,59%	17
Concordo Totalmente	20,75%	22	16,42%	11	28,21%	11
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 16

Na questão 16 do questionário do presente trabalho foi afirmado: “*A Certificação em PMP contribui para aumentar a eficácia da atuação do Gerente de Projetos.*”.

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	2,83%	3	2,99%	2	0,00%	0
Discordo	6,60%	7	5,97%	4	0,00%	0
Indiferente	14,15%	15	14,93%	10	2,56%	1
Concordo	54,72%	58	58,21%	39	51,28%	20
Concordo Totalmente	21,70%	23	17,91%	12	46,15%	18
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 17

“*Na organização que o Sr (a) atua, a Certificação PMP é um fator preponderante para a contratação/designação dos Gerentes de Projetos.*”.

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	19,81%	21	17,91%	12	23,08%	9
Discordo	23,58%	25	28,36%	19	15,38%	6
Indiferente	38,68%	41	46,27%	31	25,64%	10
Concordo	11,32%	12	4,48%	3	23,08%	9
Concordo Totalmente	6,60%	7	2,99%	2	12,82%	5
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 18

“Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha Certificação PMP para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército.”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt Respostas	Rep da amostra	Qt Respostas	Rep da amostra	Qt Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	9,43%	10	11,94%	8	5,13%	2
Discordo	18,87%	20	20,90%	14	15,38%	6
Indiferente	43,40%	46	46,27%	31	38,46%	15
Concordo	19,81%	21	14,93%	10	28,21%	11
Concordo Totalmente	8,49%	9	5,97%	4	12,82%	5
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

Resultados da Qualificação – Uso de Ferramentas de Apoio

QUESTÃO 19

“O profissional em gestão de projetos com capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos deve ser melhor remunerado que aquele que não possui tal capacidade”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	3,77%	4	5,97%	4	0,00%	0
Discordo	11,32%	12	11,94%	8	10,26%	4
Indiferente	39,62%	42	46,27%	31	28,21%	11
Concordo	33,02%	35	29,85%	20	38,46%	15
Concordo Totalmente	12,26%	13	5,97%	4	23,08%	9
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 20

“A capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos contribui para aumentar a eficácia da atuação desse profissional para cumprir as tarefas inerentes ao Gerenciamento de Projetos.”.

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	0,94%	1	1,49%	1	0,00%	0
Discordo	0,94%	1	1,49%	1	0,00%	0
Indiferente	6,60%	7	4,48%	3	10,26%	4
Concordo	64,15%	68	70,15%	47	53,85%	21
Concordo Totalmente	27,36%	29	22,39%	15	35,90%	14
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 21

“Na organização que o Sr (a) atua, a capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos é um fator preponderante para a contratação/ designação dos Gerentes de Projetos”.

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Percepção						
Discordo Totalmente	12,26%	13	14,93%	10	7,69%	3
Discordo	22,64%	24	28,36%	19	12,82%	5
Indiferente	40,57%	43	41,79%	28	38,46%	15
Concordo	20,75%	22	10,45%	7	38,46%	15
Concordo Totalmente	3,77%	4	4,48%	3	2,56%	1
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

QUESTÃO 22

“Na sua opinião, é fundamental que um militar tenha capacidade de utilizar uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos para o exercício da função de Gerente de um Projeto Estratégico do Exército. ”

Universo Respondentes	Geral		Militar		Civil	
	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas	Rep da amostra	Qt de Respostas
Discordo Totalmente	0,94%	1	1,49%	1	0,00%	0
Discordo	6,60%	7	7,46%	5	5,13%	2
Indiferente	21,70%	23	22,39%	15	20,51%	8
Concordo	50,00%	53	52,24%	35	46,15%	18
Concordo Totalmente	20,75%	22	16,42%	11	28,21%	11
TOTAL DA AMOSTRA	100%	106	100%	67	100%	39

Resultados Gradação do nível de relevância entre as qualificações

QUESTÃO 23

“Considerando as quatro qualificações (Experiência Profissional, Conhecimento Técnico, Certificação PMP e Capacidade de Uso de uma Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento de Projetos), na sua opinião, indique, o grau de relevância de cada uma, considerando “4” a mais relevante e “1” a menos relevante. ”

Resultados no universo Geral

Parâmetros e Grau de Relevância	Ordenamento								Total Resp	Ordem Score
	1		2		3		4			
Experiência Profissional	24,53%	26	9,43%	10	17,92%	19	48,11%	51	106	2,90
Conhecimento Técnico	8,49%	9	34,91%	37	39,62%	42	16,98%	18	106	2,65
Certificação PMP	40,57%	43	21,70%	23	16,04%	17	21,70%	23	106	2,19
Capacidade de uso de uma FAGP	26,42%	28	33,96%	36	26,42%	28	13,21%	14	106	2,26