

Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

ANDRÉ LUIZ FERA AMORIM DE ALMADA

**ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE
PROJETO DA DIMENSÃO HUMANA DA FORÇA**

Brasília – DF

2020

ANDRÉ LUIZ FERA AMORIM DE ALMADA

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETO DA DIMENSÃO HUMANA DA FORÇA

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

Professor Orientador: Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF
2020

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS DOS GERENTES DE PROJETO DA DIMENSÃO HUMANA DA FORÇA

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

ANDRÉ LUIZ FERA AMORIM DE ALMADA

Titulação, Nome completo
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, de de

(colocar a data da defesa oral)

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao nosso Exército Brasileiro, que proporcionou a oportunidade de realização do curso. Gratidão ao apoio da minha família e do corpo docente. Por fim, obrigado meu Deus!

RESUMO

A finalidade desse artigo foi oferecer uma opção de melhoria do processo seletivo dos militares que exercem a função de gerente de projetos do Departamento-Geral do Pessoal (DGP). Sendo assim, identificou a importância das competências “confiabilidade”, “liderança” e “escuta ativa” para o gerenciamento dos projetos da Dimensão Humana, apontou “gestão da qualidade” como a deficiência mais expressiva do Programa FNF e finalmente, sugeriu realizar capacitação adequada, a fim de reduzir o *gap* desta competência técnica.

Palavras-chave: Importância.Competências.Projeto.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura

1 – Priorização das competências 1.....03

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Projetos de Defesa do DGP e nº de gerentes de projetos:	10
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Banco de Talentos de Inativos do Exército (BTIEx)

Comando Militar de Área (CMA)

Departamento-Geral do Pessoal (DGP)

Departamento de Ensino e Cultura do Exército (DECEEx)

Diretoria de Avaliação e Promoção (DAPROM)

Diretoria de Controle de Efetivo e Movimentação (DCEM)

Diretoria de Civis, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS).

Exército Brasileiro (EB)

Estado-Maior do Exército (EME)

Escritório de Projetos do Exército (EPEEx)

Gerenciamento de Projetos (GP)

Órgão de Direção Setorial (ODS)

Plano Estratégico do Exército (PEEx)

Programa Estratégico Força da Nossa Força (Programa FNF)

Project Management Institute (PMI)

Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK 6ª edição)

Universidade de Brasília (UnB)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização	2
1.2 Formulação do problema	2
1.3 Objetivo Geral	3
1.4 Objetivos Específicos	3
1.5 Justificativa	3
2. REVISÃO TEÓRICA	5
2.1 Teoria base	6
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	7
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	7
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo	7
3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa	8
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	8
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	9
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	10
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	12
REFERÊNCIAS	13

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo é caracterizado por constantes transformações, o que torna comum que as organizações tentem levantar modelos de gestão mais eficazes. Segundo Brandão, Carbone, Leite e Vilhena (2009), a gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações, pois pressupõe o domínio de certas competências valiosas e difíceis de serem desenvolvidas.

Nesse contexto, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 6ª edição), disponibilizado pelo *Project Management Institute* (PMI), sugere que um gerenciamento de projetos eficaz e eficiente deve ser considerado como uma competência estratégica nas organizações.

Os padrões de gerenciamento de projetos estão sendo amplamente utilizados em todo o mundo, o que pressupõe a capacitação e treinamento dos seus gerentes. Sendo assim, foram criados programas de certificação e metodologias corporativas para essa finalidade. Existe uma relação positiva entre gerenciamento de projetos e o desempenho eficaz no local de trabalho.

Nessa conjuntura, o mapeamento de competências é um instrumento gerencial que permite diagnosticar discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar exigências organizacionais e as competências internas existentes (BRANDÃO, 2012). Avaliar e identificar as chamadas lacunas de competências, comumente conhecidas como *gap*, visam alinhar a tomada de decisões às reais necessidades da organização.

Segundo Lima, Aragão e Guimarães (2016), o gerente de projetos figura como profissional fundamental para a condução dos empreendimentos, isto posto, percebe-se a magnitude desse trabalho. Segundo Brandão (2017), uma competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute, uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho.

Nesse sentido, é oportuno revelar que existe um hiato no âmbito do Exército Brasileiro (EB) quando se trata de gerenciamento de projetos, programas e portfólios por

competências, surgindo assim uma valiosa oportunidade de se explorar o tema, com base nos benefícios gerados por este tipo de gestão.

Até o momento, não foram encontradas tentativas de desenvolver um padrão de competência para o gerenciamento de projetos de defesa do EB, baseado no mapeamento de competências requeridas ou desejadas para a função. Existe, na literatura, uma gama de artigos que tratam do assunto gestão por competência, de forma genérica.

1.1 Contextualização

Para fim de ambientação é importante destacar que os projetos pertencentes aos programas do Exército Brasileiro estão classificados em três subportfólios, assim denominados: Defesa da Sociedade; Geração de Força; e Dimensão Humana. Por sua vez, estes subportfólios compõem o Portfólio do Exército, definido pelo *slogan* “Braço Forte – Mão Amiga”. Nessa circunstância é primordial compreender, de forma sucinta, como os recursos financeiros são destinados aos projetos do Exército.

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) direciona o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023 e dá prosseguimento ao processo de transformação do Exército rumo à Era do Conhecimento.

As restrições orçamentárias apontam para uma média que equivale a um quarto do necessário à transformação. Desse modo, constitui-se um valor muito abaixo de um montante que possibilite atender às necessidades inadiáveis e a obtenção da capacidade operacional julgada adequada.

Entretanto, com o objetivo de buscar preencher lacunas para que não se inviabilize a capacidade militar da Força, algumas atividades fundamentais e de alto custo foram mantidas, sendo chamadas de “janelas estratégicas”. Tais atividades possibilitam ao Exército aportes adicionais no orçamento, que são utilizadas para o desenvolvimento dos Programas Estratégicos.

Essa limitação orçamentária e as demais variáveis que implicam em gerenciar o portfólio induziram o Exército a priorizar o gerenciamento dos programas e dos projetos, criando, inclusive, um escritório denominado Escritório de Projetos do

Exército (EPEX), que tem como missão principal atuar como órgão de coordenação executiva do Estado-Maior do Exército (EME), para efetivar a governança do Portfólio Estratégico do Exército.

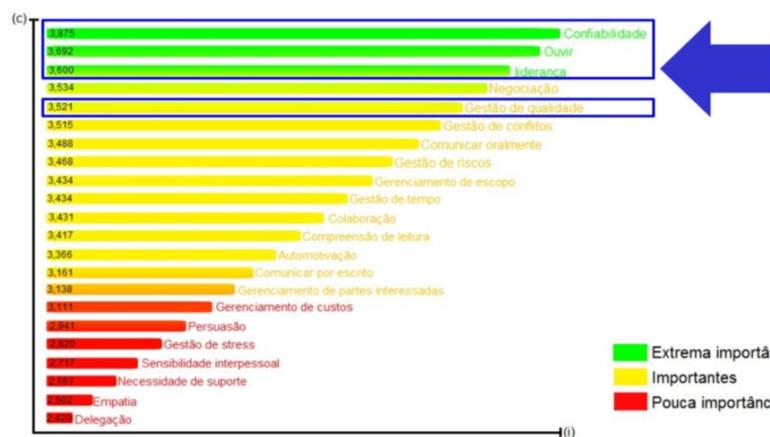
É viável examinar a correlação entre as competências de projetos e o gerenciamento de projetos do Portfólio Estratégico do Exército, valendo-se da identificação e do agrupamento existente na literatura.

Essa informação enseja desenvolver nova pesquisa para solucionar a questão do gerenciamento dos projetos de defesa do Exército, por competências, visto que as investigações limitaram-se a citar as competências constantes no cabedal de artigos científicos que tratam do tema.

Ressalta-se que as competências deste estudo foram selecionadas valendo-se do resultado de pesquisa exploratória, que ordenou o grau de importância de 22 competências, referentes a 4 dimensões relacionadas ao sucesso de gerenciamento de projetos.

Posto isso, a pesquisa em tela analisou uma competência de cada dimensão selecionada para este trabalho, sendo a competência “liderança” a escolhida da dimensão “influência”, a “escuta ativa” da comunicação, “confiabilidade” da dimensão “trabalho em equipe” e a competência “conhecimento em gestão da qualidade” de gerenciamento de projetos.

Figura 1 Priorização de competências



Fonte: Pesquisa realizada utilizando plataforma do Google, o autor (2020)

Essa pesquisa é relevante, pois será capaz de trazer novos conhecimentos para o Departamento-Geral do Pessoal (DGP). O resultado esperado constitui-se na apresentação de um diagnóstico que poderá contribuir para aperfeiçoar o gerenciamento de projetos do DGP, do Programa Estratégico do Exército Força Nossa Força (FNF).

1.2 Objetivo Geral

Analisar se as competências confiabilidade, “ouvir”, “liderança” e “conhecimento em gestão da qualidade”, existentes ou necessárias são consideradas relevantes para os gerentes de projetos da Dimensão Humana da Força.

1.3 Objetivos Específicos

Compreender a necessidade das competências “liderança”, “confiabilidade”, “escuta ativa” e “conhecimento em gestão qualidade” no gerenciamento de projetos do DGP.

Identificar os *gaps* entre o que se considera “existente” e/ou “necessário” para o desempenho da função de gerente de projetos do DGP, nas competências “liderança”, “confiabilidade”, “escuta ativa” e “conhecimento em gestão qualidade”.

1.4 Justificativa

É evidente que o Exército Brasileiro vem evoluindo na gestão por competências dos seus quadros. Uma constatação dessa afirmação é o sistema de avaliação de pessoal, conduzido sob responsabilidade da Diretoria de Avaliação e Promoção (DAPROM). Essa atividade é desenvolvida com foco em competências individuais e organizacionais, com, inclusive, a adoção de uma ferramenta denominada Sistema de Gestão por Desempenho, que possibilita a operacionalização da avaliação de pessoal, conforme o estabelecido na Portaria Nº 174-DGP, de 17 de agosto de 2017 - Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército.

A questão da gestão por competência é tão importante para o Exército que, em 2013, sob supervisão e coordenação do Departamento de Ensino e Cultura do Exército (DECEX), foi implementado o ensino por competências, especificado na Portaria Nº 080-DECEX, de 7 de agosto de 2013, que regula as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências do Exército.

Ainda nesse contexto, salienta-se que encontra-se em execução o estudo de viabilidade de um projeto no âmbito do Exército, cuja finalidade é a de criar um banco de talentos para o pessoal da ativa e a de efetuar a movimentação de pessoal, por competência, geridos pelo Gabinete do Comandante do Exército e pela Diretoria de Controle de Efetivo e Movimentação (DCEM). Destaca-se que, já foi criado um banco de talentos para pessoal da reserva, denominado Banco de Talentos de Inativos do Exército (BTIE), administrado pela Diretoria de Civis, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS).

As ações descritas no parágrafo anterior contemplam o esforço do Exército em aprimorar a gestão por competências no âmbito da organização. No entanto, é perceptível que existe uma lacuna no gerenciamento de projetos de defesa, quando se trata do tema gestão por competência, pois não há uma gestão direcionada a essa área específica. Não significa, ainda assim, que não há uma sistematização para a ocupação da função de gerente de projetos no EB. Ela existe de forma espontânea e conjuntural, dentro dos preceitos legais que regem o assunto no Exército, porém, sem abranger a gestão por competência.

Existe um rodízio relativamente acentuado do número de gerentes de projetos do DGP. Não faz parte do escopo deste estudo levantar as causas das constantes substituições de pessoal no gerenciamento dos projetos, e sim, focar no fato de que há uma alta rotatividade no exercício da função e a implementação da gestão por competência constitui uma alternativa para aperfeiçoar o processo seletivo dos gerentes.

Com a finalidade de exemplificar esse vazio, serão exibidos na Tabela nº 1, dados relacionados a rotatividade dos gerentes de projetos, ocorridos no Departamento-Geral do Pessoal, entre 2013 a 2020:

Tabela 1. Identificação dos principais projetos de defesa do DGP

Projeto (período)	Número de gerentes	Média da Rotatividade (mês)
Gestão por Competências (2017-2020)	3	1 gerente/12
Projeto de Posto de Atendimento EB Fácil (2016-2020)	4	1 gerente/12
Projeto EB Saúde (2017-2020)	2	1 gerente/18
Projeto Cartão de Identificação Militar (2013-2020)	4	1 gerente/20
Projeto MAP (2017-2020)	3	1 gerente/18
Projeto Sistema Corporativo de Pessoal (2017-2020)	2	1 gerente/18
Projeto Saúde Operacional (2017-2020)	2	1 gerente/18

Fonte: Projetos de Defesa do DGP e nº de Gerentes de Projetos, o autor (2020).

Para tanto, ciente de que existe um forte revezamento na função de gerente de projetos de defesa, devido a fatores peculiares ao Exército e ao problema da deficiência da gestão por competências no gerenciamento de projetos, a proposta deste estudo, a fim de minimizar os efeitos nocivos da rotatividade de pessoal no gerenciamento de projetos, é analisar as competências liderança, confiabilidade, escuta ativa e conhecimento em gestão da qualidade, e verificar como estas poderão contribuir para a seleção mais adequada de gerentes de projetos do FNF.

O escalonamento das competências elencadas para essa investigação tem aplicações práticas e pode contribuir significativamente para melhorar o processo de seleção de gerente de projeto do Programa FNF, auxiliando assim, para um melhor desempenho dos projetos estratégicos do Exército.

Após o levantamento do grau de importância das competências necessárias para os gerentes de projetos, o presente trabalho contribuirá para a seleção de pessoal para a função de gerente de projetos da Força Terrestre. Sendo assim, o resultado dessa investigação, poderá colaborar a nomeação, contratação e realocação dos gerentes de projetos que fazem parte do Portfólio Estratégico do Exército Brasileiro.

2. REVISÃO TEÓRICA

A finalidade dessa pesquisa é a análise dos dados obtidos de forma coerente e objetiva. Para tal, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, que será descrito em breve, com a finalidade de embasar a interpretação dos resultados levantados.

Nas corporações, a gestão de projetos é incumbência do gerente de projetos, que precisa ter habilidades para a condução de suas atividades. O gerente de projetos deve conhecer detalhadamente a organização e suas nuances, com a finalidade de fazer com que o projeto tenha o êxito planejado.

Destarte, o gerente de projetos é um profissional de grande importância, pois o sucesso do projeto está ligado a ele e à sua equipe. Todavia, se o projeto for um fracasso, a responsabilidade recairá principalmente sobre ele.

Essa pesquisa discorrerá sobre premissas que tentem responder as questões por meio da fundamentação teórica e também pela definição dos conceitos empregados.

A seguir, será exposto o referencial teórico que elucida, com concisão e objetividade, como a pesquisa permite minimizar e administrar em melhores condições o problema apresentado.

2.1 Teoria base

Nessa fase de fundamentação é primordial identificar conceitos e diferenciar aspectos relacionados ao gerenciamento de programas e projetos. A revisão da literatura possibilitará a compreensão do conteúdo em pauta.

Durante a fase de planejamento, são emitidas diretrizes que estão alinhadas com a estratégia da organização, além disso, o programa desenvolve um plano amplo e geral, a fim de orientar o projeto. Por sua vez, os projetos necessitam de planos específicos e bem detalhados.

Antes de compreender o gerenciamento dos projetos é fundamental identificar, primeiramente, seu ciclo de vida, pois essa fase é indispensável para o prosseguimento da gestão por projetos.

Sendo assim, Silva e Menezes (2001) conceituam as fases do ciclo de vida de um projeto como: conceitual, marcada pela geração da ideia, desde seu nascimento até a aprovação da proposta para sua execução; planejamento, que é a estruturação e viabilização operacional, onde a proposta de trabalho, já aprovada, é detalhada por meio de um plano de execução operacional; execução, a mais longa, onde quase sempre, no decorrer do desenvolvimento dos serviços do plano inicial, quanto aos prazos e orçamentos, são necessários ajustes e correções periódicas dos planos intermediários; e final, que é a conclusão, marcada pela dificuldade na manutenção das atividades do que foi planejado e pelo desligamento gradual das empresas e dos técnicos prestadores dos serviços.

Segundo Santos, Tecchio e Fialho (2014), no gerenciamento de projetos, a questão da competência dos gerentes de projetos vem recebendo atenção especial da pesquisa. Braz (2015) afirma que o desenvolvimento do conhecimento em GP concebe crescentes expectativas para a profissão de gerente de projetos, o que ocasiona uma tendência em repensar suas competências. Isso é claramente notado pela grande quantidade de novas pesquisas.

Os gerentes de projeto enfrentam dois desafios, eliminar os tópicos desfavoráveis da alta gestão e da equipe de projeto. Ao mesmo tempo, têm a atribuição de ultimar as tarefas das diversas áreas do conhecimento de GP, até a conclusão da entrega do produto do projeto, argumentou Almeida (2015).

Segundo Young e Couboy (2013), Markowitz foi o primeiro que introduziu o conceito de portfólio em 1952. A Teoria do Portfólio Moderno sugeriu que investidores racionais usassem a diversificação para otimizar os seus portfólios. No entanto, os conselhos de Markowitz não levavam em consideração as restrições de recursos e as interações entre vários portfólios em toda a organização.

Segundo o PMBOK (6ª edição), o gerenciamento de programas e portfólios difere do gerenciamento de projetos em termos de ciclos de vida, atividades, objetivos, foco e

benefícios. No entanto, portfólios, programas e projetos, costumeiramente, envolvem-se com as mesmas partes interessadas e podem necessitar dos mesmos recursos, o que pode resultar em conflito na organização. Alguns estudos sobre gerenciamento de portfólio salientaram que a qualidade da entrega do produto do projeto tem relação com a integração do projeto, com a estratégia organizacional (Andrade e Oliveira, 2018).

O gerenciamento do portfólio agrega valor aos projetos e muitas técnicas foram desenvolvidas para esse fim (COOPER, 2008). Nesse sentido, foi constatado que o gerenciamento de projetos é sujeito a um paradigma de desempenho, enquanto que o gerenciamento do programa possibilita o sucesso da estratégia organizacional (CUNHA e XIMENES NETO, 2006).

O termo competência foi proposto pela primeira vez por David (1973), segundo Santos (2001), que ressaltou que esta possui fatores fundamentais que afetam o desempenho pessoal. Alguns pesquisadores abordaram a competência estratégica e sustentam que a competência estratégica de um gerente é a essência da organização. Sua integração com estratégia de gestão da organização é refletida por suas práticas (DAI e LI ZIRU, 2010).

Há diversidade de entendimentos e conceitos sobre competências. A seguir, será explanada uma síntese da evolução desses conceitos.

Segundo Hondeghem (2006), Boyatzis (1982) definiu competência como sendo o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permite que ela realize determinado trabalho e gere uma situação.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), Prahalad e Hamel (1990) definiram que as competências agregam valor econômico ou social, posto que contribuem com o cumprimento dos objetivos organizacionais. O *core competence* da empresa é a combinação de várias competências que oferecem benefício ao consumidor, sendo difícil de imitar. Segundo Brandão e Bahry (2005), Zarifian (1999) revelou que competência não é um conjunto de atributos da pessoa, mas sim suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo realiza no trabalho. Finalmente, Gonczi (1999) elucidou que competência não é só um conjunto de habilidades e

atitudes necessárias para exercer a atividade, mas também o desempenho da pessoa em determinado contexto.

No início do século XXI, Dutra, Hipólito e Silva (2000), indicou que competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.

Fleury (2001) manifestou que se por um lado a noção de competência agrega valor à organização, por outro, ela deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas.

Ruas (2005) envolveu três dimensões principais: organizacional ou funcional, individual e gerência. A noção principal de competência aproxima-se da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente habilidades e conhecimentos e colocá-los em ação numa determinada situação real, preferencialmente na própria atividade profissional.

Para alguns estudiosos que realizaram pesquisas anteriores sobre competência, essa forma de gestão possui forte ligação com o sucesso do gerenciamento do projeto. A competência também tornou-se um dos principais métodos para discutir, construir e modelar o gerenciamento de projetos.

Brandão (2017) é um autor consagrado no assunto gestão por competências e segundo o autor, as competências podem ser divididas em três níveis distintos, individuais, que são relativas aos profissionais; grupais, referentes a grupos, diretorias, setores e equipes de trabalho; e por último, macro organizacionais, que têm como foco a organização como um todo. O autor afirma ainda, que “uma competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute, uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho”.

A estrutura da organização deixou de ser determinada somente por fatores externos. A construção e o emulsionamento de competências passaram a ter um papel relevante na evolução da instituição, ou seja, “o conhecimento gerencial e a

capacidade de aprendizagem das organizações são vetores para a mudança estratégica” (Brandão, Carbone, Leite e Vilhena, 2009).

Muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Esta prática garante o aumento do comprometimento com os objetivos em 67% das organizações, aumenta a disponibilidade de informação para a tomada de decisão em 57% e melhora a qualidade dos resultados em 56%, conforme apresenta Teixeira, Maccari e Simonsen (2016). Neste sentido, Crawford (2010) faz uma ressalva, apesar dos benefícios do gerenciamento, os projetos podem falhar algumas vezes e duas das principais razões são: promover o melhor técnico para gerente ou não possuir processos estruturados que garantam que os gerentes sejam devidamente treinados e avaliados.

Nem sempre o melhor técnico desempenhará bem a função de gerente de projeto. O gerente deve ser designado pela organização e valer-se das competências em gestão de projetos aplicando técnicas, ferramentas e conhecimentos que possibilitem estabelecer metas, balancear demandas conflitantes entre qualidade, custos, prazo e escopo e adaptar especificações, a fim de atender às expectativas e preocupações das diversas partes interessadas (PMI, 2013).

De Almeida Pereira e Rabechini (2014) descrevem as competências para a gestão de projeto, com foco em 3 áreas. A primeira delas é o esforço que valoriza a proatividade, dedicação e empenho essenciais para o gerente de projetos. Em seguida, apresentam a unicidade como competência fundamental, ressaltando-se a visão holística, pensamento sistêmico e criatividade como a base deste tipo de competência. Finalmente, a terceira revela a temporalidade, como destaque.

As competências de uma organização são dinâmicas pois elas se alteram de acordo com a interação dos indivíduos e dos grupos do ambiente, bem como a influência de fatores externos. As competências também são sistêmicas, pois utilizam sistemas abertos para alcançarem seus objetivos, por meio de vários processos gerenciais.

Então, uma competência resulta da mobilização, de uma combinação de recursos e insumos e a pessoa a expressa quando gera um resultado no trabalho, decorrente da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo Teixeira, Maccari e Simonsen (2016), apesar da clara importância da gestão de projetos, identificou-se uma série de projetos malsucedidos, em razão de um conjunto de fatores ligados ao gerenciamento de projetos.

O presente estudo analisou uma competência de cada dimensão selecionada para este trabalho, sendo a competência “liderança” a escolhida da dimensão influência, a “escuta ativa” da comunicação, “confiabilidade” da dimensão trabalho em equipe e a competência “conhecimento em gestão da qualidade” de gerenciamento de projetos.

Destarte, é importante destacar que, da dimensão influência, a competência “liderança” priorizada para o estudo, descreve a capacidade de levar as pessoas a atingir um objetivo, segundo De Rezende e Blackwell (2019), pode também ser compreendida como a capacidade de produzir efeitos sobre as ações, comportamentos e opiniões dos outros, com base em Marzagão e Carvalho (2016). Na Força Terrestre, a competência “liderança”, é definida como a capacidade de se influenciar militares, subordinados ou não, seja em situação de normalidade, seja em situação de crise, a cumprirem, de forma adequada, suas missões específicas, segundo a Portaria nº 174, do DGP, de 17 DE AGOSTO DE 2017, que regula as instruções para gestão do desempenho de militares do Exército.

Segundo Xiao, Liu e Pang (2019) a dimensão comunicação está relacionada com a capacidade de trocar informações entre indivíduos, sendo a competência “escuta ativa”, priorizada nesta investigação, que é definida como a capacidade de se saber ouvir efetivamente, nas diversas esferas, os envolvidos no projeto, como superiores, partes interessadas e membros da equipe (KHATTAK 2017). Ainda, é conceituada, como a capacidade de escutar com interesse os argumentos do interlocutor, esforçando-se para compreendê-lo, buscando esclarecimentos para confirmar a interpretação da mensagem, segundo De Rezende e Blackwell (2019).

A dimensão trabalho em equipe está relacionada a frase *hand in hand*, ou seja “andar de mãos dadas” e concentra-se na maneira como as pessoas trabalham juntas para realizar as entregas dos projetos, segundo a definição Yap, Hui e Shavarevbi (2019).

Trabalhar em equipe tem a ver com a atitude de respeitar os membros do seu grupo, mesmo tendo-se pontos de vistas divergentes (DE BEM NORO, ABBADE e OLIVEIRA 2011), sendo que a competência “confiabilidade” pertencente a esta dimensão, descreve a crença que se tem que alguém agirá como o esperado De Rezende e Blackwell (2019).

Finalmente, a dimensão conhecimento em gerenciamento de projetos se abarca de técnicas e práticas especializadas. Esta dimensão relaciona-se ao “conhecimento em gestão da qualidade”, que expressa a capacidade do gerente concluir o seu projeto em conformidade com os requisitos, especificações e adequação de uso (PMBOK, 6ª edição). Segundo, ainda, Pereira e Rabechini (2014), o gerente do projeto tem que ter condições de avaliar as questões contratuais referentes aos requisitos e analisar criticamente o escopo, a fim de garantir a qualidade dos produtos a serem entregues pelo projeto. Esta concepção foi ratificada por Wen e Qiang (2019), o conhecimento técnico relativo a gestão da qualidade, assegurará a boa performance do gerenciamento do projeto.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

Esta pesquisa constitui-se em uma investigação quantitativa e faz parte de um grupo de pesquisa de gerenciamento de projetos por competências, composto por 02 doutores da Universidade de Brasília (UnB), 01 doutor do Escritório de Projetos do Exército (EPEX) e 03 pós-graduandos em gerenciamento de projetos da UnB, que integram o quadro de oficiais do EB.

É importante frisar que, apesar do grupo de pesquisa investigar 94 competências, este estudo limitou-se a somente quatro delas. A coleta de dados deste trabalho foi realizada por intermédio da aplicação do questionário *Survey*, aplicada a 19 militares do DGP que gerenciam projetos.

A delimitação fundamenta-se no ensinamento da metodologia científica, que diz que “se pretende um trabalho científico, é preferível o aprofundamento à extensão” (Marconi e Lakatos, 2003).

Sendo assim, a medição se concentrará em três competências de natureza interpessoal/intrapessoal e uma de natureza técnica:

-Dimensão influência: liderança.

-Dimensão comunicação: ouvir.

-Dimensão trabalho em equipe: confiabilidade.

-Conhecimento em gerenciamento de projetos: conhecimento em gestão da qualidade.

3.2 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Os dados foram coletados a partir de militares que desempenham função ligada ao gerenciamento do Programa FNF. Esse universo apontou a importância das quatro competências selecionadas nas dimensões influência (liderança), comunicação (escuta ativa), trabalho em equipe (confiabilidade) e conhecimento em gerenciamento de projetos (gestão da qualidade), de forma sistêmica, a fim de atender a uma característica bem peculiar à Instituição, que é a rotatividade de pessoal.

A opção de caracterizar o universo pesquisado nesse modelo objetivou minimizar o prejuízo que o efeito *turnover* gera com a rotatividade dos quadros, seja por movimentação ou troca de função por qualquer outro motivo, evitando-se, assim, o desperdício de experiência e do conhecimento adquirido.

Salienta-se que um aspecto favorável à seleção dessas competências para o estudo consiste na quantidade de citações relativas às respectivas dimensões. Outrossim, a competência conhecimento em gerenciamento de projetos foi escolhida por estar intrínseca ao gerenciamento de projetos. Ou seja, trata-se de uma competência técnica, fundamental para o gerenciamento de projetos, segundo o PMBOK. As demais, liderança, escuta ativa e confiabilidade são consideradas competências propriamente militares, de ordem interpessoal e intrapessoal, que estão previstas nos currículos dos estabelecimentos de ensino do Exército, tamanha a importância, para a formação militar.

Deve ficar claro que as competências que não foram priorizadas nessa investigação não deverão ser descartadas para o gerenciamento de projetos do Programa FNF. Estas simplesmente não foram o alvo, por conta da necessidade de delimitação e da premissa de tempo, que é peculiar em trabalhos de especialização *lato sensu*.

3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa

A pesquisa relacionada ao grupo, possui um escopo mais abrangente, investiga 94 competências referentes ao gerenciamento de projetos de defesa do Exército Brasileiro (EB). Nesse contexto, responderam ao questionário 391 militares do EB.

Com a finalidade de investigar um *gap* pertencente ao DGP, foi feito um recorte específico para o Departamento, com o objetivo de esclarecer uma demanda exclusiva. Sendo assim, nessa configuração, realizou-se um censo, ou seja, o levantamento de todos os gerentes de projetos do DGP.

Desse modo, o questionário foi enviado a um grupo de 19 militares do Departamento-Geral do Pessoal, que estavam exercendo a função relacionada ao gerenciamento de projetos do Programa FNF.

Do universo pesquisado, 14 militares tinham mais de 50 anos e 5 com idades entre 30 e 50 anos, o que sugere maturidade e experiência de vida militar. Com relação ao nível de escolaridade, 02 respondentes possuem o título de doutorado, 11 de mestrado e 06 possuem pós-graduação *lato sensu*. Dos entrevistados, 17 eram do sexo masculino e 2 do sexo feminino.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de medição foi composto por uma escala de zero a cinco, para identificar o nível de competência necessário e o padrão de competência existente no gerenciamento de projetos do DGP.

O método de coleta utilizado foi o *Survey*, que é um tipo de investigação quantitativa. O instrumento de geração de dados permitiu rapidez no preenchimento das respostas, bem como produzir dados precisos sobre a população recenseada.

Após a aplicação dos instrumentos, os dados coletados foram analisados com o objetivo de investigar as quatro competências alvo deste estudo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário da pesquisa foi validado em maio de 2020 por 2 doutores da UnB. A coleta dos dados iniciou no final do mês de maio de 2020 e foi finalizada em junho de 2020. A análise e a interpretação dos dados foram realizadas em operações distintas.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este tópico intenta dar um significado mais amplo às respostas dos objetivos propostos para este trabalho, vinculando-as a outros conhecimentos, de forma clara e objetiva, estabelecendo ligações entre o problema e o referencial teórico. Portanto, tem-se, a partir dos dados estatísticos coletados, o comportamento das quatro competências estudadas para o desempenho da função de gerente de projetos do Programa Estratégico Força da Nossa Força (Programa FNF).

O estudo investigou o grau de relevância das competências: “liderança”, “ouvir”, “confiabilidade” e “conhecimento em gestão da qualidade”, do que se considera existente” e/ou “necessário” para os gerentes de projetos de defesa do DGP, bem como aferiu a menção dessas competências e os seus respectivos *gaps*.

Os indicadores foram averiguados de forma holística, a fim de possibilitar uma análise mais completa e integral do gerenciamento de projetos do Departamento. Para isso, os diagnósticos foram realizados por dois ângulos distintos, um deles com base numa visão interna da organização, onde buscou-se comparar os dados coletados somente no âmbito do DGP.

A outra abordagem procurou realizar um *benchmarking* ao confrontar os resultados colhidos no censo do DGP com os números apresentados pelos Órgãos de Direção Setorial do Quartel General do Exército (QGEx) e os Comandos Militares de Área.

Para Brandão (2017), “uma competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute. Uma atuação que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho”. Sendo assim, o escalonamento dessas competências selecionadas no estudo configura-se num modelo que contribuirá com o gerenciamento de projetos do DGP, sem a pretensão de validar um padrão imutável, em razão das especificidades de cada projeto. Assim sendo, a seleção de gerentes de projetos deverá seguir o ritual de tomada de decisão definido no EB, sustentado pela razoabilidade na gestão por competências.

Ainda nesse contexto, a gestão dos recursos humanos do DGP possui papel fundamental ao desencadear o processo seletivo de contratação, nomeação e/ou relocação de um gerente de projeto de defesa departamental.

Os dados relacionados ao DGP serão expostos de forma isolada. De início, foi apreciada a competência “liderança”, da dimensão influência, na qual, os pesquisados revelaram que o índice de 3,53 é o ideal para se liderar projetos do Programa FNF. Os entrevistados apontaram também que a menção da competência “liderança” existente nos 19 projetos da Dimensão Humana da Força é de 3,26 pontos, revelando um *gap* de 0,27 segunda maior lacuna, dentre as competências analisadas neste trabalho, o que sugere a necessidade de medidas da administração do DGP, para mitigar o problema identificado.

Em continuidade à análise, em relação a competência “ouvir” da dimensão comunicação tem-se a escuta ativa como a capacidade de se saber ouvir efetivamente os diferentes níveis de indivíduos envolvidos no projeto, como superiores, partes interessadas e membros da equipe.

Segundo os avaliados, o ideal é que a competência “escuta ativa” dos gerentes de projetos do DGP alcance um padrão mínimo de 3,37 pontos, para que haja um efetivo gerenciamento de projetos. A predita pontuação redundou na última posição da competência “ouvir”, quando tratava-se do item necessário.

Apesar de não ter sido muito bem avaliada, no que concerne aos tópicos necessário e existente, essa competência evidenciou o menor *gap*, supostamente por estar relacionada às relações interpessoais do dia a dia da caserna e por estar intrínseca à liderança militar, tão bem explorada nos bancos escolares do Exército. Essa obtenção do menor *gap* dentre as competências selecionadas para essa monografia sinaliza que a competência em comento, não é a maior adversidade do gerenciamento de projetos do Programa FNF, posto que existe um bom canal de comunicação entre os seus interlocutores.

No tocante, à competência “confiabilidade” da dimensão trabalho em equipe, Teixeira, Maccari e Simonsen (2016) revelam que, apesar da clara importância da gestão de projetos, identificou-se uma série de projetos malsucedidos, em razão de um conjunto

de fatores ligados aos gerentes de projetos, o que justifica a importância dessa competência no gerenciamento de projetos de defesa do Programa FNF.

A competência “confiabilidade” alcançou o maior índice de relevância dentre as competências consideradas nesta pesquisa, indicando um padrão equivalente a 3,74 pontos, o que aponta para a importância de se ser confiável, no gerenciamento dos projetos da Dimensão Humana.

De forma análoga, os atuais gerentes de projetos do Programa Força da Nossa Força foram avaliados como confiáveis já que atingiram a proporção de 3,53 pontos, tal resultado demonstra que a competência “confiabilidade” vem sendo bem se comparada com as demais do estudo em tela, obtém um dos menores *gaps* (0,21), ou seja, existe um adequado nível de confiança no trabalho dos profissionais de projetos do FNF.

Por último, a competência de “conhecimento gestão da qualidade” da dimensão conhecimento em gerenciamento de projetos, difere das demais por ser eminentemente técnica. É oportuno salientar o que estabelece (PMI, 2013), ressaltando que o gerente de projetos deve ter condições de equacionar demandas conflitantes relacionadas à gestão da qualidade.

Essa apresentou o maior *gap* (0,74) dentre as competências mencionadas neste artigo científico. Os entrevistados conceberam, como necessário o índice de 3,42 pontos em detrimento aos 2,68 pontos existentes da competência dos atuais gerentes de projetos do Programa FNF. O conhecimento atinente a essa competência requer capacitação de pessoal, o que ainda não faz parte da grade curricular da formação militar, por isso, justifica-se a existência de um maior hiato, entre o necessário e o existente. A partir disso, sugere-se que a gestão departamental de pessoal auxilie no desenvolvimento em questão, por intermédio de capacitação, a fim de se reduzir o *gap*.

Em prosseguimento atinente à análise das competências “liderança”, “ouvir”, “confiabilidade” e “conhecimento em gestão da qualidade”, realizada a comparação de dentro para fora na Organização, ou seja, o resultado do recorte do Departamento foi confrontado com os dados coletados do universo constituído de 391 pesquisados.

Esse procedimento possibilitou avaliar o DGP em relação aos Comandos Militares de Área (CMA) e aos Órgãos de Direção Setorial (ODS).

O DGP foi mais exigente em considerar o gerente de projeto do seu Departamento confiável, atribuindo-lhe a necessidade de 3,74 pontos, enquanto os CMA e os ODS, juntos, estabeleceram como ideal o grau 3,65 pontos. Os entrevistados do Programa FNF assentiram que os gerentes de projetos da Dimensão Humana são mais confiáveis (3,53) se confrontados com os gerentes de projetos dos CMA e dos ODS, 3,40 pontos. O *gap* entre o necessário e o existente mostrou-se relativamente baixo na competência “confiabilidade”, tanto no DGP quanto nos CMA-ODS, evidenciando um certo equilíbrio.

Comparando-se os índices relacionados à competência “liderança” do DGP e dos CMA-ODS, foi verificado que, para se ter uma boa liderança nos projetos do Programa FNF, é necessário que o gerente de projeto alcance o grau 3,74 em contrapartida à menção exigida de 3,32 pontos dos gerentes dos CMA-ODS, demonstrando maior exigência do DGP, para tal competência.

Houve uma diferenciação nos resultados colhidos do DGP e dos CMA-ODS, haja vista que na confrontação do índice de liderança existente entre os gerentes de projetos desses Órgãos, os entrevistados pelo DGP atribuíram o grau 3,26 pontos, ao mesmo tempo em que os CMA-ODS atribuíram a nota 2,98, aumentando, o *gap* dessas Organizações Militares. A lacuna ponderada do DGP fica em 0,26 e a dos CMA-ODS em 0,34, evidenciando, portanto, que a competência “liderança” encontra-se mais arraigada no DGP.

A competência “ouvir” teve resultado semelhante à competência liderança nessa apreciação, pois apresentou índices maiores (necessário e existente) que os dos CMA-ODS. Verificando-se a tabela do aplicativo de coleta Survey, foi constatado que o necessário para os gerentes do Programa FNF equivale à nota 3,37 contra 3,28 nos CMA-ODS. Existe, ainda hoje, entre os gerentes do DGP, o grau 3,21 para a competência “escuta ativa”, enquanto nos outros Órgãos, essa menção cai para 3,04. Estes números apresentados resultaram uma dicotomia no *gap* do DGP, correspondendo a 0,16 pontos e nos CMA-ODS 0,24, o que constata que os gerentes

de projetos do DGP têm mais propensão a escutar a sua equipe e demais partes interessadas.

Diferentemente das competências “liderança”, “ouvir” e “confiabilidade”, a competência “conhecimento em gestão da qualidade” nos CMA-ODS apresentou grau mais elevado que o DGP. Os pesquisados entenderam que, para atender aos projetos de defesa do Exército, é necessário que os seus gerentes tenham grau 3,54 para realizarem satisfatoriamente a gestão da qualidade de seus projetos estratégicos, enquanto os respondentes do DGP julgaram que o grau 3,42 satisfaz a necessidade dos projetos do Programa FNF.

A pesquisa revelou que, atualmente, o grau da competência “conhecimento em gestão da qualidade” dos gerentes que trabalham nos projetos do Portfólio Estratégico do Exército é de 2,88 pontos, em contrapartida a 2,68 pontos nos projetos do Subportfólio da Dimensão Humana da Força.

Isto posto, o *gap* de 0,74 existente nos gerentes de projetos do DGP, relativo à competência “conhecimento em gestão da qualidade” é maior que a lacuna de 0,66 identificada entre os gerentes dos projetos estratégicos do EB, o que caracteriza, que o DGP tem de realizar investimentos em capacitação de pessoal, a fim de minimizar os efeitos nocivos dessa deficiência.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

A partir das informações apresentadas, a pergunta que serviu de base para o presente estudo foi elucidada, isto é, foi possível identificar os graus de relevância denominados necessário e existente, referentes às competências “liderança”, “confiabilidade”, “escuta ativa” e “conhecimento em gestão da qualidade”, no desempenho da função de gerente de projetos da Dimensão Humana da Força.

Desse modo, como objetivo geral, buscou-se analisar o que foi considerado necessário para o exercício das atribuições dos gerentes de projetos do FNF e o que existe hoje dentre estes gestores. Para isso, partiu-se da premissa teórica de que há um hiato entre essas duas peculiaridades.

Com esse intuito, foram exploradas as competências em tela, a partir de pesquisas realizadas com os gestores de projetos da Dimensão Humana da Força, em duas direções distintas, sendo a primeira no âmbito interno e a outra por intermédio de *benchmarking* com os Órgãos de Direção Setorial do QGEx e os Comandos Militares de Área.

Internamente, a competência “confiabilidade” foi a mais valorizada, posto que a coleta de dados da pesquisa depreendeu que esta foi considerada a mais valiosa para o gerente de projetos do FNF. É interessante frisar que essa competência pertence à dimensão “trabalho em equipe”, que já é intrínseca à profissão militar, em razão de descrever a crença que se tem que alguém agirá como o esperado (De REZENDE e BLACKWELL, 2019).

Em continuidade, ressalta-se que a competência “liderança” foi reconhecida como importante para o gerenciamento dos projetos do FNF, uma vez que esta é inerente ao exercício da função de comando militar, pois é definida como a capacidade de se influenciar militares, subordinados ou não, seja em situação de normalidade, seja em situação de crise, a cumprirem, de forma adequada, suas missões específicas, segundo a Portaria nº 174, do DGP, de 17 DE AGOSTO DE 2017, que regula as instruções para gestão do desempenho de militares do Exército.

A pesquisa revelou, ainda, que a competência “escuta ativa” configura-se no menor *gap* para os entrevistados do DGP, entretanto, não foi considerada tão importante. Ressalta-se que, não se deve afirmar que esta competência deva ser descartada e que, tampouco, deva deixar de ser priorizada em contextos peculiares. Em contrapartida, a competência “conhecimento em gestão da qualidade” que expressa a capacidade do gerente concluir o seu projeto em conformidade com os requisitos, especificações e adequação de uso (PMBOK), constituiu-se na maior lacuna da apreciação interna do Departamento.

Em síntese, conclui-se que, na visão interna da organização, as competências “confiabilidade” e “liderança” são de suma relevância no gerenciamento de projetos

da Dimensão Humana, tornando-se evidente a indispensabilidade de gerentes de projeto de defesa do DGP que possuam esse perfil.

O diagnóstico realizado no limite intradepartamental revelou ainda que, a competência “conhecimento em gestão da qualidade” foi apontada como a deficiência mais expressiva no gerenciamento de projetos de defesa do FNF.

Na segunda direção, isto é, no processo de comparação com outros órgãos do EB, chegou-se à conclusão, por intermédio da pesquisa, que o DGP é mais exigente do que os CMA-ODS, haja vista que o índice do grau necessário das competências “confiabilidade”, “liderança” e “escuta ativa” foram mais elevados.

Nesse *benchmarking*, evidenciou-se que os atuais gerentes de projetos do DGP foram considerados mais confiáveis, lideram de forma mais efetiva sua equipe e são mais propensos a escutar os atores da comunicação organizacional do que os gerentes dos CMA-ODS.

Nessa forma de confrontação organizacional, ou seja, de dentro para fora, notou-se que os gerentes de projetos dos CMA-ODS possuem a competência “conhecimento em gestão da qualidade” mais desenvolvida do que os gestores do FNF, porém, destaca-se que ambos apresentaram o maior *gap* nessa competência.

Segundo (BRANDÃO, 2012) o mapeamento de competências é um instrumento gerencial que permite diagnosticar discrepâncias entre as competências necessárias para concretizar exigências organizacionais e as competências internas existentes. Isto posto, sugere-se realizar um plano de ação na esfera dos projetos da Dimensão Humana que seja capaz de reduzir esse *gap*, com o objetivo de atingir a excelência profissional, aperfeiçoando as capacidades desses gestores.

De outro lado, é importante asseverar que o presente estudo não contemplou todas as 94 competências listadas no aplicativo *Survey*, recurso utilizado pelo grupo de pesquisa constituído pela UnB e pelo EPEX, para efetuar a avaliação dos graus “existente” e “necessário” das competências. De forma análoga, enfatiza-se que a investigação em pauta também não averiguou o que levou o entrevistado a atribuir determinado grau de importância para o que considera existente e/ou necessário. Tais aspectos, no entanto, poderão ser levantados a partir de novas pesquisas sobre o tema.

Dessarte, pode-se afirmar que o objetivo proposto para essa pesquisa foi alcançado, posto que houve verificação do grau de importância do que se considera existente e/ou necessário para os gerentes de projeto de defesa do DGP, das quatro competências selecionadas, possibilitando melhoria no processo seletivo para nomeação, contratação e/ou realocação do pessoal que exerce a função de gerente de projetos do mencionado Departamento.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, N.P. Gestão dos custos invisíveis. Monografia (Especialização). Curso de Especialização (MBA) para Executivos do Centro de Ciências da Administração da ESAG. Florianópolis: UDESC, 2002.

ALMEIDA, Ana Paula Silveira et al. A seleção por competências de um gerente no setor bancário. Revista Acadêmica FEOL, v. 1, n. 2, p. 33-52, 2015.

ANDRADE, E. F.; OLIVEIRA, J. D. A Composição de Critérios de Seleção de Portfólio de Projeto de TI: Um Estudo de Caso em Uma Instituição Federal de Ensino Superior. Multi-Science Research (MSR), v. 1, n. 1, p. 95-113, 2018.

BATTI, REHEMA C. "Development project management within local NGOs: 10 recommendations to meet 10 challenges." Global Business and Organizational Excellence 34.5 (2015): 21-29.

Banco de Talentos de Inativos do Exército (BTIEEx), <http://www.dcipas.eb.mil.br/index.php/banco-de-talentos> , acesso: 20 maio. 2020.

BRANDÃO, H.P., CARBONE, P.P., LEITE, J.B.D., & VILHENA, R.M.P. A Gestão por Competências. 3.ed-Rio de Janeiro Editora FEV, p. 35 - 45, 2009.

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, 56(2), 179-194, 2005.

BRANDÃO H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. Mapeamento de Competências: Ferramentas, Exercícios e Aplicações em Gestão de Pessoas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 15 mai. 2019.

Brasil. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. PORTARIA Nº 176-DGP, DE 29 DE JANEIRO DE 2017. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas do Exército (EB10-N-01.004). Brasília: EB, 2017.

Brasil. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. PORTARIA Nº 54-DGP, DE 30 DE AGOSTO DE 2013. Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos do Exército (EB20-N-08.001). Brasília: EB, 2013.

Brasil. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. PORTARIA Nº 174-DGP, DE 17 DE AGOSTO DE 2017. Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007), Brasília: EB, 2017.

Brasil. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. PORTARIA Nº 080-DECEX, DE 7 DE AGOSTO DE 2013. Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação (EB60-IR-05.008), Brasília: EB, 2013.

Brasil. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. PORTARIA nº 1.968-Cmt Ex, de 3 de dezembro de 2019 – Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército.

BRAZ, M. J. Q. Gestão de projetos: as práticas de uma empresa de software. 2015. Dissertação de Mestrado. FEUC.

CARVALHO, MM. RABECHINI, R. Jr. Construindo Competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2006.

CUNHA, I. C. K. O.; XIMENES NETO, F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 15, n. 3, p. 479-482, 2006.

CRAWFORD, L. "Senior management perceptions of project management competence." *International journal of project management* 23.1 (2005): 7-16.

DOS SANTOS TEIXEIRA, G. Cr.; ANTÔNIO MACCARI, E.; SIMONSEN, D. A Influência do Nível de Competências e de Maturidade em Gestão de Projetos no Resultado Corporativo de uma Empresa do Setor de Transformação. *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies*, v. 8, n. 1, 2016.

DE ALMEIDA PEREIRA, S.; RABECHINI JR, R. As Competências em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 5, n. 3, p. 30-43, 2014.

DE BEM NORO, G.; ABBADE, E. B. Os tipos de projetos e as competências gerenciais nos projetos da AES sul distribuidora gaúcha de energia SA. *Revista Gestão Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 141-162, 2010.

DE REZENDE, L. B; BLACKWELL, P. Project Management Competency Framework. *Iberoamerican Journal of Project Management*, v. 10, n. 1, p. 34-59, 2019.

DOS SANTOS TEIXEIRA, G. C., E. A. M., SIMONSEN, D. "A Influência do Nível de Competências e de Maturidade em Gestão de Projetos no Resultado Corporativo de uma Empresa do Setor de Transformação." *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies* 8.1,2016.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J.S. *Competências Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L. "A gestão de competência e a estratégia organizacional." *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente (2002): 51-61.

LIMA, L.F., QUEVEDO-SILVA, F. "A Influência da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso no Gerenciamento de Projeto." *Future Studies Research Journal: Trends & Strategies* 9.1, 2017.

Garcia, Alanna. "Cenário da implantação de gestão por competências no Brasil." *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)* | ISSN-e: 2237-1427 3.2, 2013.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S.. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

KHATTAK, M. S., MUSTAFA, U. Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2009.

DONG-GIL, K.; KIRSCH, L.J. "The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains." *International Journal of Project Management* 35.3: 307-319, 2017.

LIMA, R.de J. C.; ARAGÃO, S.; GUIMARÃES, E.H.R.. "Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais." *Gestão e Projetos: GeP* 7.2n: 42-53, 2016.

MAYLOR, H.; VIDGEN, R.; CARVER, S. "Managerial complexity in project-based operations: A grounded model and its implications for practice." *Project Management Journal* 39.1_suppl : S15-S26, 2008.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN* 18.62 : 609-632, 2016.

MCCAFFER, R.; EDUM-FOTWE, F.T. The future project manager-some considerations of knowledge and skill requirements. *Performance in Product and Practice*, Proceedings: CIB World Building Congress, 2001.

MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B.. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro – NEGAPORT (EB10-N01.004), 1ª Edição, 2017.

Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro – NEGAPEB (EB20-N08.001), 2ª Edição, 2013.

PEDROSA, Nadia, et al. Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais. *Revista Gestão & Tecnologia* 18.3: 245-260, 2018.

PRAHALAD,C.K.; GAMELA, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Boston, 1990.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). Pennsylvania: Project management Institute Inc., 2013.

RAZIQ, M. M. et al. Leadership styles, goal clarity, and project success. *Leadership & Organization Development Journal*, 2018.

RIBEIRO, I. C.; PEDRON, C. D. Características do gerenciamento de projetos 2.0: um estudo exploratório. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 18, n. 2, p. 300-320, 2018.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, 2005.

SANTOS, F. B.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. Liderança autêntica e gestão do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde* 12.1 : 579-588, 2014.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 36, n. 2, 2001.

SHAO, J. "The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success." *International Journal of Project Management* 36.1 : 108-120, 2018.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. "The Delphi method for graduate research." *Journal of Information Technology Education: Research* 6.1: 1-21, 2007.

SILVIUS, A.J. G.; SCHIPPER, R. Sustainability in project management competences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012.

THOMAS, J.; MENGEL, T. "Preparing project managers to deal with complexity– Advanced project management education." *International journal of project management* 26.3 : 304-315, 2008.

VIDAL, L.A.; MARLE, F . "Understanding project complexity: implications on project management." *Kybernetes* 37.8 : 1094-1110, 2008.

WILLIAMS, T. M. "The need for new paradigms for complex projects." *International journal of project management* 17.5) : 269-273, 1999.

WEN, Q.; MAOSHAN, Q. "Project managers' competences in managing project closing." *Project Management Journal* 50.3 : 361-375, 2019.

WHITTY, S. J.; MAYLOR, H. "And then came complex project management (revised)." *International Journal of Project Management* 27.3 : 304-310, 2009.

XIAO, Y.; JINGKUANG, L.; YONGSHI, P. "Development of a competency model for real-estate project managers: case study of China." *International Journal of Construction Management* 19.4 : 317-328, 2019.

ZANELLA, L.C.H. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração – Departamento de Ciências da Administração / UFSC / CAPES, Brasília, 2009.

ZINDER, E. Z.; YUNATOVA I. G. "Conceptual framework, models, and methods of knowledge acquisition and management for competency management in various areas." International Conference on Knowledge Engineering and the Semantic Web. Springer, Berlin, Heidelberg, 2013.