

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
MBA GESTÃO DE PESSOAS
MARIENE SOARES MACIEL



MONOGRAFIA

**O GERENTE DE PROJETOS DA JUSTIÇA ELEITORAL
E SUAS COMPETÊNCIAS À LUZ DO PMI**

PALMAS

2011

MARIENE SOARES MACIEL

**O GERENTE DE PROJETOS DA JUSTIÇA ELEITORAL
E SUAS COMPETÊNCIAS À LUZ DO PMI**

Monografia apresentada à Coordenação de Administração da Universidade Federal do Tocantins, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Doutor *Júlio Menezes*

Palmas

2011

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPM – Certified Associate in Project Management
CNJ – Conselho Nacional de Justiça
EP – Escritório de Projetos
EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos
GP – Gerente de Projetos
MGP – Metodologia de Gerenciamento de Projeto
PgMP – Program Management Professional
PMI – Project Management Institute
PMP – Project Management Professional
PMBOK - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI 2008)
SGC – Sistema de Gestão por Competências
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
STI – Secretaria de Tecnologia da Informação
TRE/TO – Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins
TSE – Tribunal Superior Eleitoral

ABSTRACT

The purpose of this paper is to present a theoretical foundation of the skills required to perform the role of Project Manager of Elections, from the perspective of the foundations of the PMBOK Guide, compendium of knowledge in project management, edited by Project Management Institute (PMI). Considered a reference on the subject, the PMBOK Guide lists the skills required and authorized to exercise the role of project manager. The establishment of the Project Office of Elections is the recent action undertaken initially by the Superior Electoral Tribunal, but already widespread in many regional Court Laws. However, despite the effort in its structure, there is a policy of appointing competent servers to manage projects in the area of Technological Information. The Project Office of Elections is located in the Departments of Information Technology. This is the main reason of falling on servers in the IT area is designated for the role of project manager. However, not enough to deter the specific technical knowledge in IT. More than knowledge, skills and attitudes, the project manager needs to develop skills that enable to apply knowledge, skills, tools and techniques to project activities, not just in the IT field as at present, but more broadly, considering the tendency to become the EP of Elections, sooner or later, in Corporate Project Office.

Keywords: Project Management Office. Project manager. Skills. Electoral Justice. PMBOK. Project Management Institute.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1 Questão de Pesquisa..... | 10 |
| 1.2 Objetivo..... | 10 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 11 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| 1.3 Justificativa e Relevância..... | 11 |
| 1.3.1 Projeto..... | 12 |
| 1.3.2 Gerenciamento de Projetos..... | 13 |
| 1.3.3 Interessados no Projeto (Stakeholders)..... | 14 |
| 1.3.4 Escritório de Projetos..... | 15 |
| 1.3.5 Níveis de Maturidade em EP..... | 16 |
| 1.3.6 Project Management Institute..... | 16 |
| 1.4 O Gerente de Projetos..... | 16 |
| 1.5 O Maior Projeto da Justiça Eleitoral..... | 17 |
| 1.6 Escritório de Projetos no Apoio ao Sistema Eleitoral..... | 18 |
| 1.7 Escritório de Projetos do TRE/TO..... | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 20 |
| 2.1 Competências e Habilidades..... | 20 |
| 2.2 Competências do Gerente de Projetos à luz do PMI..... | 23 |
| 3 METODOLOGIA..... | 31 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa..... | 32 |
| 3.2 Universo e Amostra..... | 32 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS..... | 34 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 36 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 38 |

INTRODUÇÃO

As organizações passam por um momento de competitividade marcada pelo ritmo acelerado das inovações tecnológicas. São muitas as mudanças decorrentes do desenvolvimento de programas e sistemas avançados, que facilitam a troca de dados e rompem a barreira da distância física, unindo todos em um mundo dito internacionalizado, com informações disponíveis e colocadas imediatamente à disposição de clientes cada vez mais exigentes.

Na Administração Pública, a burocracia e a limitação orçamentária - frente à flexibilidade que dispõe a iniciativa privada, são empecilhos à apresentação de resultados em padrões competitivos. Entretanto, já não se admite produtos e serviços desenvolvidos sem observância dos requisitos da eficiência e da eficácia. Para a sociedade, o custo da máquina pública é extremamente elevado, razão pela qual urge a adoção de medidas que justifiquem todo o dispêndio para sua manutenção.

Para cumprir essa exigência (efetividade), a Justiça Eleitoral vem implementando, ao longo dos últimos anos, novas ferramentas de gestão adequadas às mudanças tecnológicas e às inovações legais, sempre respeitando sua missão institucional, que é “assegurar os meios efetivos que garantam à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado”.

O órgão responsável pelo controle administrativo do Poder Judiciário, Conselho Nacional de Justiça (CNJ), já sugere, através da Resolução nº 70, de 18.3.2009, que dispõe sobre o planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a implantação de escritório de projetos nos Tribunais, ligados à unidade de gestão estratégica do órgão, com objetivo de facilitar a elaboração e a condução dos projetos e a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos.

No âmbito da Justiça Eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral, órgão de

cúpula desta Justiça Especializada, deu o passo inicial ao instituir, em 2006, seu escritório de projetos (Portaria nº 520/2006), ligado à Secretaria de Tecnologia da Informação, tendo como principais atribuições:

- orientar a implantação de uma metodologia gerencial que permita determinar, manter e evoluir processos e ferramentas de gestão de projetos;
- prover a formação de gerentes de projetos no âmbito da Secretaria de Tecnologia da Informação;
- proceder à avaliação dos recursos necessários para o desenvolvimento dos projetos, por intermédio da adoção de mecanismos e métricas de estimativa;
- prestar apoio no gerenciamento e no planejamento dos projetos, por meio de esforço cooperativo e coordenado, com o objetivo de servir de centro de competência e biblioteca, destinado a auxiliar os gerentes no desenvolvimento dos planos de projetos;
- interagir com órgãos externos em assuntos inerentes à administração e ao desenvolvimento de projetos.

O Tribunal Superior Eleitoral criou, também, por meio da Portaria nº 257/2008, um grupo de consultoria em gerência de projetos, com a participação de servidores do próprio TSE e do TRE/PA e TRE/MG, cujas principais atividades são:

- elaboração de carteira de projetos dos Tribunais Regionais Eleitorais;
- verificação do nível de maturidade dos Tribunais Eleitorais em relação à gerência de projetos;
- estabelecimento dos parâmetros objetivos a serem adotados na metodologia de gerenciamento de projetos, programas e/ou portfólios;
- elaboração de modelo de operação do escritório de projetos nos Tribunais Eleitorais e sua implementação;
- gerenciamento, controle e monitoramento dos projetos de interesse

dos regionais e da Justiça Eleitoral.

Além do Tribunal Superior Eleitoral, as Secretarias de Tecnologia da Informação de alguns Tribunais Regionais Eleitorais implantaram os respectivos Escritórios de Projetos com êxito, como é o caso dos Tribunais da Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Ceará, Goiás, Santa Catarina, Amazonas, Minas Gerais, Paraná, Pará, Acre, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo e Tocantins.

No Tocantins, o Escritório de Projetos da Justiça Eleitoral se constitui em uma unidade vinculada à Secretaria de Tecnologia da Informação, que possui dentre seus objetivos específicos orientar na implantação de uma metodologia gerencial que permita determinar, manter e evoluir processos e ferramentas de gestão de projetos e prover a formação de gerentes de projetos de TI.

Além desses, outros Regionais se estruturam no sentido de criar ou mesmo consolidar um EP. Mas é necessário ressaltar que implantar uma estrutura para funcionamento de um escritório de projetos não é suficiente para solucionar problemas existentes ou mesmo alcançar os resultados desejados em projetos. Para que um Escritório de Projetos seja implementado com efetividade é necessário, preliminarmente, que sejam identificados os fatores críticos que afetam o desempenho da organização no que pertine aos projetos. Ainda, o EP deve estar ligado aos processos organizacionais e gerenciais. E, por último, que os seus gerentes sejam competentes.

A identificação dos fatores críticos que afetam o desempenho do órgão e a estreita relação do escritório de projetos aos processos organizacionais e gerenciais são fatores diretamente vinculados ao processo decisório da organização, portanto, dependem da atuação política da Administração.

A competência para o exercício da função de Gerente de Projetos é premissa que condiciona a própria existência do Escritório de Projetos. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado por meio

da aplicação e integração apropriadas de vários processos, muito deles reconhecidos pelo *Project Manage Institute* (PMI) que, embora seja uma instituição sem fins lucrativos, é responsável pela publicação do “Guia PMBOK” - Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, considerado referência básica na literatura adotada.

Segundo o PMBOK (PMI 2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender aos seus requisitos. Nele são abordadas as competências requeridas do gerente de projetos em relação ao conhecimento e, tais competências são detalhadas no *Project Management Professional (PMP®) Examination Specification*, publicado pelo PMI.

Sabe-se que a falta de competência no gerenciamento dos projetos, ou o uso sem planejamento e metodologia adequados, podem ocasionar prejuízos irreparáveis à organização com a duplicação dos trabalhos, atraso nas entregas, alto custo operacional, insatisfação da equipe e dos clientes e, possivelmente, o insucesso da empreita, com conseqüente perda do projeto.

Para Vargas (2005), “muito do sucesso ou fracasso de um projeto está no gerente do projeto. Mas não basta ter projeto. É preciso que ele alcance o resultado esperado, no prazo especificado e com os recursos que dispõe”.

Diferentemente dos gerentes funcionais, os gerentes de projetos não têm poder para, sozinhos, alcançar os próprios objetivos, pois dependem de terceiros. Entretanto, o que efetivamente diferencia um gerente de projeto dos gerentes funcionais são as competências específicas que lhe são exigidas, que envolvem não apenas conhecimento (habilidades técnicas), mas também pessoais e comportamentais, que bem administradas levam ao sucesso do projeto.

Fleury (2002) observa que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, capacidades humanas. Restritivamente, no contexto do gerenciamento de projetos, competência

se define como a capacidade de desempenhar atividades que conduzem aos resultados esperados, dentro de padrões aceitos e definidos. Com isso, pode-se perceber que o trabalho do gerente de projetos é de grande complexidade e exige alguém à altura de realizá-lo.

Difícilmente, na Administração Pública, o gerente de projetos, quando ingressa na carreira, detém todas as diferentes competências necessárias ao desempenho da função. Na Justiça Eleitoral isso ainda é mais patente, uma vez que a forma de ingresso ocorre por meio de concurso público de provas ou provas e títulos ou cargo de livre nomeação, nos moldes admitidos pela Constituição Federal. Nesse caso, especificamente, os conhecimentos técnicos aferidos representam apenas parte do mínimo necessário ao desempenho ideal da função.

Desta forma, com o intuito de poder contribuir para o aperfeiçoamento do Escritório de Projetos da Justiça Eleitoral, por meio da atuação do seu gerente de projetos, faz-se necessário avaliar as competências desejáveis de um gerente de projetos à luz do definido pelas melhores práticas do PMI e o ora admitido pela Justiça Eleitoral, permitindo assim à Administração conhecer os *gaps* (lacunas de competências) e providenciar ações que supram as deficiências apontadas.

Diante de tais observações, é que foi levantada a questão de pesquisa.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA:

Quais as competências requeridas do Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral à luz do PMI?

Para responder a questão de pesquisa, foram elaborados os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar, por meio de análise, as competências desejáveis de um Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral na visão do PMI.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Estudar os conceitos de gerenciamento de projetos;
- Identificar as competências dos Gerentes de Projetos na visão do PMI;
- Analisar as competências dos Gerentes de Projetos da Justiça Eleitoral;
- Verificar o GAP (lacuna de competência) existente entre o diagnóstico teórico e o empírico e propor mudanças consistentes.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O desenvolvimento de novos paradigmas nas organizações, com a crescente facilidade de acesso à informação, pressionam a Administração Pública a promover a qualificação da sua força de trabalho, com o objetivo de formar quadros profissionais competentes para servir aos diversos setores da sociedade e, assim, apresentar à sociedade as razões de sua existência.

O sucesso de uma organização requer, na busca de diferenciais criativos e inovadores, a identificação de talentos e o desenvolvimento de competências. Para tanto, tem-se investido no desenvolvimento de programas e sistemas de tecnologias. Mas, há também a necessidade de investir cada vez mais no capital humano, habilitando-o, visto que todas as mudanças são pilotadas pelo capital intelectual. A tecnologia em si não faz nada.

Nesse contexto, a Justiça Eleitoral, com o objetivo de inovar, instituiu o Escritório de Projetos, incumbido de gerenciar os programas e projetos afetos à tecnologia da informação. O Gerente de Projetos assume, a partir de então, a responsabilidade por identificar necessidades e detectar problemas correlatos à área.

Ocorre que, por ingressar em cargos eminentemente técnicos, seja administrativo ou especializado, o servidor da Justiça Eleitoral incumbido de gerenciar o Escritório de Projetos raramente ingressa no exercício dessa função com as competências requeridas. Em sua maioria, o conhecimento técnico é o maior referencial a gabaritá-lo para o EP.

Mas quais são as competências requeridas do Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral?

A resposta a essa questão advirá da análise sobre as competências desejáveis de um gerente de projetos com base nas recomendações do PMI, do ora admitido pela Justiça Eleitoral e os possíveis *gaps* detectados.

Alguns conceitos são necessários para melhor compreensão do assunto em estudo, são eles:

1.3.1 PROJETO

Para o PMI (2008), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Portanto, projeto é um empreendimento único, com início e fim pré-determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir os objetivos predefinidos (DINSMORE, 2007).

No mesmo sentido, encontramos que

(...) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2005).

Diante dessa definição, pode-se concluir que todo projeto tem como características importantes a singularidade e prazo de existência determinados, sendo necessário que seja planejado, estudado e redefinido conforme as metas e missão da instituição.

1.3.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerenciar projetos significa aplicar conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado através da aplicação e integração apropriadas de vários processos, muito deles recomendados pelo PMI (2008).

O foco do gerenciamento de projetos está no cliente, na qualidade, no processo e no resultado. Diante da conscientização cada vez maior dos consumidores em geral e, por consequência, uma maior exigência na qualidade dos produtos e serviços, as organizações se veem, cada vez mais, obrigadas a gerirem seus projetos com maior qualidade, o que significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, organização, execução e controle do ciclo de vida do projeto (MAXIMILIANO, 1997).

Os processos que compõem o gerenciamento de projetos podem ser reunidos em cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento. E em nove Áreas de Conhecimento (Gerenciamento da Integração; Gerenciamento do Escopo; Gerenciamento do Tempo; Gerenciamento dos Custos; Gerenciamento da Qualidade; Gerenciamento dos Recursos Humanos; Gerenciamento da Comunicação; Gerenciamento dos Riscos e Gerenciamento dos

Fornecimentos de Bens e Serviços.

A equipe do projeto gerencia os trabalhos envolvidos nele, que geralmente envolvem o balanceamento de demandas conflitantes do escopo, tempo, custo, risco e qualidade do projeto; a satisfação de diferentes interessados (*stakeholders*) com suas necessidades e expectativas; e o alcance dos requisitos estabelecidos.

1.3.3 INTERESSADOS NO PROJETO (*Stakeholders*)

Para o PMI (2008), as partes interessadas em projetos incluem:

- a) Clientes/usuários (podem ser pessoas ou organizações, internos ou externos);
- b) Patrocinadores;
- c) Gerentes de *portfólio* (são responsáveis por gerenciar, selecionar e priorizar projetos ou programas que podem ou não ser interdependentes);
- d) Gerentes de programas (responsáveis pelo gerenciamento coordenado de projetos relacionados visando obter benefícios e controle não disponíveis no gerenciamento individual);
- e) Escritório de projetos (entidade responsável por definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; receber os relatórios de progresso e acompanhamento dos projetos e enviar para os patrocinadores os relatórios consolidados; etc. (COSTA, 2007);
- f) Gerentes de projetos (designados pela organização executora com a responsabilidade de atingir os objetivos do projeto);
- g) Gerentes funcionais (função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional);
- h) Fornecedores (vendedores, fornecedores, contratados, parceiros comerciais, etc.).

1.3.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS (EP)

O Escritório de Projetos – *Project Management Office* (PMO) - é onde as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas com o objetivo de aumentar a efetividade dos projetos. Surgiu a partir da demanda cada vez maior, por parte das organizações, de gerenciarem seus projetos e, por consequência, da necessidade de centralização e do controle das informações sobre os mesmos (QUELHAS e BARCAUI, 2009).

Essa ferramenta tem por objetivo orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos de forma mais eficiente e eficaz possível. (DINSMORE, 2007).

As atribuições do EP podem ser atualizadas na medida em que se verifique que o nível de maturidade da empresa também esteja crescendo. Algumas de suas atribuições são (QUELHAS e BARCAUI, 2009):

- Suporte ao projeto
- Treinamento
- Consultoria
- Gerenciamento de recursos
- Implementação de metodologia e padronização de processos

Vargas (2005), por seu turno, cita como principais objetivos do EP:

- Centralizar as informações;
- Estabelecer políticas e procedimentos para projetos;
- Ser um centro de apoio ao time do projeto e representar fisicamente o projeto.

Para Vargas (2005), as principais funções do escritório de projetos, em nível administrativo, são:

- Gerenciar cronogramas
- Gerar e elaborar documentos e relatórios do projeto
- Manutenção do histórico do projeto

- Operação de ferramentas computacionais e softwares de gerenciamento de projetos

Quanto à sua estrutura dentro da empresa, podemos encontrar o EP de várias formas: situado em um departamento próprio, ou ser representado por um grupo de pessoas em um departamento qualquer que esteja desenvolvendo projetos específicos, ou ser representado por um ambiente em rede para apoiar equipes de projeto que estejam geograficamente dispersas (DINSMORE, 2007).

1.3.5 NÍVEIS DE MATURIDADE EM ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

A abrangência do EP varia de acordo com a maturidade e as necessidades de cada organização. São três os níveis de escritórios de projetos (QUELHAS e BARCAUI, 2009): a) básico, que corresponde aos PMO's, que são suporte para a administração; b) nível intermediário, onde ainda existe o suporte administrativo, mas já embute conhecimentos em gestão de projetos; c) nível mais avançado, mais otimizado, fazendo parte efetiva na estrutura organizacional e nas decisões estratégicas da empresa.

1.3.6 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

Project Management Institute (PMI) é uma organização, sem fins lucrativos, fundada em 1969. Suas ações objetivam proporcionar a divulgação dos métodos de desenvolvimento de projetos, por meio de uma série de trabalhos e congressos ao redor do mundo. Atualmente é a maior entidade mundial voltada ao gerenciamento de projetos, possuindo três níveis de certificação, quais sejam: *Certified Associate in Project Management (CAPM)*; *Project Management Professional (PMP)*; e *Program Management Professional (PgMP)*.

1.4 O GERENTE DE PROJETOS

Segundo o PMI (2008), o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. Além de um

conhecimento sólido das práticas de gerenciamento de projetos, a pessoa designada para essa função deve possuir flexibilidade, bom senso, liderança forte e habilidades de negociação.

Para o PMBOK (PMI, 2008), a gestão de um projeto inclui a identificação dos requisitos (adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado) e o balanceamento das restrições conflitantes do projeto (que incluem, mas não se limitam a escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos).

De forma geral, o gerente de projetos é colocado na literatura como o grande responsável pelos resultados do projeto e, em última análise, pelo seu sucesso (SATO, 2005)

1.5 O MAIOR PROJETO DA JUSTIÇA ELEITORAL

A Justiça Eleitoral tem no voto informatizado seu maior e mais efetivo projeto. Historicamente, a informatização do voto teve início no ano de 1986, com o recadastramento de cerca de setenta milhões de eleitores em todo o território nacional, sob a supervisão do Tribunal Superior Eleitoral, que conseguiu a aprovação da Lei nº 7.444/85, que ordenava a unificação do Cadastro de Eleitores com o uso da computação e o autorizava a regulamentar o processo de recadastramento.

Esse foi o passo inicial à modernização de todo o processo de votação que, a partir desse ano, passou a utilizar o padrão numeral nacional, tornando o sistema significativamente mais seguro e organizado. Até então, havia milhões de títulos de origem duvidosa e a numeração dos documentos era limitada ao âmbito estadual.

Em 1994, pela primeira vez na História, a totalização das eleições gerais foi feita pelo computador central do Tribunal Superior Eleitoral. No ano seguinte, sob a presidência do Ministro Carlos Velloso, iniciaram-se os trabalhos de informatização

do voto. Uma comissão de informática, formada por consultores e técnicos do TSE, apresentou um protótipo da urna eletrônica. Durante as eleições municipais de 1996 o projeto foi concluído. Naquele ano, um terço do eleitorado votou nas novas urnas. Dois anos depois, esse número aumentou para dois terços dos eleitores e, em 2000, todo o eleitorado brasileiro votou por meio eletrônico.

Na solução do voto informatizado, buscou-se padronização, aderência a legislação brasileira, processo amigável, custo reduzido, perenidade, segurança, facilidade na logística e autonomia.

Em 2008, surgiu a urna biométrica garantindo, por meio de registro digital, excepcional segurança às eleições. Quando esse sistema estiver funcionando plenamente, será um dos bancos de dados mais avançados e precisos do mundo.

1.6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO APOIO AO SISTEMA ELEITORAL BRASILEIRO

A finalidade do EP, conforme Portaria nº 531/2006, do Tribunal Superior Eleitoral, é orientar e promover ações de capacitação, suporte, monitoramento e controle dos programas e projetos, por meio da adequação, difusão e aplicação de metodologia com base nas melhores práticas preconizadas pelo PMI – *Project Management Institute*.

São pilares o Planejamento Estratégico e o Programa Eleições Informatizadas e destacam-se as seguintes vantagens do EP no apoio ao sistema eleitoral brasileiro:

- Uniformização de práticas técnicas em gerenciamento de projetos
- Reconhecimento e capacitação do gerente de projetos
- Visão e controles centralizados dos projetos
- Fundamentação para definição de prioridades pela alta administração
- Maior alinhamento entre os projetos e o Planejamento Estratégico

- Gerenciamento do *portfolio* de projetos
- Redução do nível de incerteza, riscos e custos

1.7 ESCRITÓRIO DE PROJETOS DO TRE/TO

Considerando a amplitude da missão do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins – “Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia”, e o contexto de mudanças no qual está inserida, a Secretaria de Tecnologia da Informação adotou, em seu modelo de gestão, uma estrutura organizacional orientada a projetos, com o objetivo de aumentar as chances de alcançar seus objetivos estratégicos com melhor aproveitamento dos ativos disponíveis.

Com esse intuito, desenvolveu-se uma Metodologia de Gerenciamento de Projeto (MGP) com base no Guia PMBOK e na metodologia ZOPP. Esta metodologia foi criada para auxiliar a instituição na aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos. Devido ao seu formato e desenho, sua utilização pode ser estendida a todos os projetos da Justiça Eleitoral. A MGP foi desenvolvida para atender aos Coordenadores, Chefes de Seção, gerentes de projetos, equipes dos projetos, instrutores e o Escritório de Projeto (EP) e qualquer colaborador da STI que deseje conhecer ou melhorar suas competências na área de gerenciamento de projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Para ele, competência não significa aptidão. Essa, diz respeito a talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado. Para esse autor, competência firma-se no que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Zarifian (1999), por seu turno, entende que competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Para Dutra (2001), no seu trabalho *Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da Identificação das Competências Essenciais*, “competência é o conjunto de qualificações que permite a uma pessoa ter uma performance superior em um trabalho ou situação”. Tais competências poderiam ser resumidas e diagnosticadas em duas competências interdisciplinares, quais sejam: as competências empresariais, que são as *competências críticas* já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais a sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua; e as *competências humanas* que são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

Trata-se, portanto, de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente.

Prahalad (1999), também criador do conceito de “competência essencial” aborda as mudanças ocorridas na atualidade afirmando que “é possível identificar pelo menos oito mudanças significativas em andamento – globalização, desregulamentação e privatização, volatilidade, convergência, fronteiras tênues entre os setores, padrões, fim da intermediação e nova consciência ecológica – e elas precisam ser administradas simultaneamente”.

Brandão (2001) fez abordagem sobre a evolução do conceito de competência segundo a qual a mesma ocorreria em três dimensões distintas, que seriam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Tal conceito englobou os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos presentes em uma atividade laboral, mostrando que competência tem a ver com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à conclusão de uma determinada tarefa.

Para esse autor, o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o que lhe permitem “entender o mundo”; que a habilidade corresponde à capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento adquirido com vistas à consecução de um propósito definido e que a atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, que explicam o comportamento normalmente experimentado pelo ser humano no seu ambiente de trabalho.

As três dimensões propostas, segundo Durand (op. cit) ocorrem simultaneamente, já que um indivíduo não realiza uma tarefa que exija a aplicação de determinada habilidade, sem antes conhecer os fundamentos da mesma. Quando abordamos o conceito de competência, devemos lembrar da definição estabelecida por Fleury & Fleury (2001): um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fleury (2001) lembra que: “a noção de competência aparece assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e

complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.”

Para Santos (2001), o futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos executivos e diretores, estará cada vez mais relacionado com a acepção holística implicada nessas competências, compreendida por incluir, não apenas conhecimentos e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao desempenho no trabalho (querer fazer).

Dutra (2001) aborda o entendimento de vários conceitos de competências: “como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer o seu trabalho, e, de outro lado, as competências entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização”.

Para o autor, existem pessoas que entregarão o que a empresa espera, dando ênfase as suas habilidades de relacionamento interpessoal, e existem outras pessoas que farão a mesma entrega, dando ênfase as suas habilidades técnicas. Ambas, fundamentais para a organização.

De acordo com Gragmina (1999), ao se estabelecer um modelo de gestão por competência, faz-se necessário adotar algumas premissas básicas que balizarão as ações gerenciais:

- Conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências;
- Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidade que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências;
- Crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e que hoje é exigido para a boa execução

de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã.

Conforme Cassapo (2003), “as duas leis fundamentais da Gestão do Conhecimento são: como e por que aumentar a Potência de Aprendizagem nas organizações”.

A competitividade e a sobrevivência das organizações dependem da capacidade em inovar de forma cada vez mais rápida, e saber atualizar-se com uma agilidade cada vez superior. Estamos na era do conhecimento. Reconhece-se hoje que a sobrevivência das organizações depende de forma direta da sua capacidade em inovar, tanto nos seus processos como nos seus produtos e serviços. Para isso, algumas organizações estão se adequando ao novo ciclo, que exige que seja cada vez mais aceleradas a aprendizagem e as mudanças dentro das instituições.

Senge (1990) entende que aprender mais rápido do que o concorrente é “a real vantagem competitiva das Organizações, em gerar e compartilhar conhecimento e melhorar de forma contínua sua atuação no mercado em que está inserido. Uma organização que aprende (*Learning Organization*) é uma organização que possui a capacidade de construir seu próprio futuro.”

Nesta perspectiva, competência é conceituada como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, isto é, conjunto de capacidades humanas, que justificam o desempenho do funcionário, considerando as necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Para poder aumentar a capacidade de aprendizagem da organização, é necessário motivar todos os integrantes da empresa para que sintam a necessidade de aprender cada vez mais com uma velocidade cada vez maior.

2.2 COMPETÊNCIAS DO GP DA JUSTIÇA ELEITORAL À LUZ DO PMI

O Quadro de Servidores da Justiça Eleitoral não contempla cargo

específico de Gerente de Projetos (Resolução TSE nº 20.761/2000). As funções desse especialista, na verdade, são novas, portanto, acumuladas com as de Analista Judiciário ou Técnico Judiciário.

No âmbito da Justiça Eleitoral, pode-se afirmar que o gerente de projeto não possui de antemão todas as competências necessárias para gerenciar qualquer tipo de projeto, pois o ingresso no quadro efetivo se dá por meio de concurso público no qual não lhe é exigido conhecimento técnico suficiente, que possa assegurar o desempenho efetivo da função.

Assim, por estar o EP da Justiça Eleitoral localizado na Secretaria de Tecnologia da Informação, os projetos são voltados para essa área. O profissional, portanto, que exerce a função, ou seja, o gerente de projetos, necessariamente, deverá deter outras competências, que, aliadas ao conhecimento técnico, formam habilidades gerenciais imprescindíveis, tais como: liderança, comunicação, motivação, organização, delegação e treinamento.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo e depreciativo (FLEURY, et al., 2001).

O processo de formação de um gestor de projetos não ocorre de forma breve, mesmo com domínio das mais diversas técnicas, ferramentas e conceitos de gestão, a experiência profissional permite que todo este conhecimento seja aplicado de forma prática adquirindo assim as competências necessárias para o gerenciamento.

O gerenciamento de projetos exige do profissional responsável o acúmulo de várias competências, não sendo possível precisar se esta ou aquela é mais importante, devido à subjetividade presente nas avaliações clássicas e a necessidade de uma ou de outra estar relacionada a diversos fatores como tamanho e negócio do projeto, cultura organizacional da empresa onde o projeto está sendo

desenvolvido entre outras.

Independente do tipo de projeto, há a possibilidade de identificar no gerente de projeto diferentes tipos de perfis: o generalista, o especialista ou o técnico.

O gerente de projeto generalista é aquele que domina as técnicas e ferramentas. Por técnicas em gerenciamento de projetos entende-se o conhecimento prático de métodos essenciais para a execução das tarefas de gestão e, por ferramentas, entende-se o uso de recursos que apóiam o processo de gestão de gerenciamento de projetos.

O gerente de projeto especialista, além do conhecimento das técnicas em gerenciamento de projetos, tem conhecimento mais específico na área de atuação do projeto. Isso possibilita maior entendimento técnico sobre o funcionamento das soluções técnicas adotadas, bem como as possíveis dificuldades de implementação.

Já o gerente de projeto técnico é aquele que possui alto grau de conhecimentos sobre o produto do projeto e, em alguns casos, vivência prática sobre o mesmo, além de profundo conhecimento das soluções técnicas adotadas, sendo capaz de opinar sobre elas. As técnicas de gerenciamento fazem parte de suas competências, no entanto este se destaca por seu envolvimento técnico no projeto.

Para os que defendem a especialização, o gerente de projeto precisa conhecer profundamente a área de atuação do projeto e as tecnologias utilizadas para que possa coordená-lo de maneira eficiente. Além de conhecer a teoria em gerenciamento de projetos, advogam que é necessária experiência em projetos similares com envolvimento técnico.

Mas também há os que defendem que o importante é que o gerente de projeto tenha um amplo conhecimento das técnicas de gerenciamento de projetos e outras habilidades de negócios, incluindo comunicação, liderança, finanças,

qualidade etc. Inclusive, a especialização ou profundo envolvimento técnico poderia ser um fator negativo para este gerente, já que teria a tendência de influenciar excessivamente decisões técnicas relacionadas ao produto, quando deveria estar este concentrado na gestão do projeto.

Para Zuchetto (2010), o gerente de projeto generalista tem como vantagem a possibilidade de dedicar maior esforço e atenção às práticas e atividades de gerenciamento de projetos, sendo capaz de atuar com uma variedade maior de projetos. Sendo generalista possibilita não interferir nas soluções técnicas proposta pela equipe priorizando suas atividades de gerenciamento frente às atividades técnica do projeto. Como desvantagem o generalista pode não ter conhecimento suficiente sobre a área de atuação do projeto e soluções tecnológicas adotadas necessitando de apoio para discussões técnicas do projeto, como por exemplo, do suporte de um líder técnico. Possui também poucos argumentos para contestar atividades de cronograma e dificuldade para entender o vocabulário, termos e conceitos da área de atuação.

O mesmo autor considera que o gerente de projeto especialista detém conhecimento razoável para uma discussão técnica com a equipe ou *stakeholders*, haja vista que tem como vantagem a possibilidade de apoiar a equipe técnica do projeto e contribuir nas discussões técnicas em geral. Neste caso não é preciso estar sempre na presença do líder técnico da equipe para discussões e decisões técnicas do projeto. Sendo assim, possui melhor condição de questionar o planejamento e controle do projeto frente a estas atividades. A desvantagem está no fato de poder restringir suas habilidades gerenciais a determinado tipo de projeto, além de continuar a recorrer ao líder técnico no momento de indefinição técnica muito específica.

Quanto ao gerente de projeto técnico, defende que possui profundos conhecimentos sobre a área de aplicação do projeto, com habilidade suficiente para participar de discussões técnicas e ajudar em decisões mais específicas. No entanto, considera que ser muito técnico pode fazer com que haja perda do foco de suas atribuições de gerenciamento de projeto, privilegiando seu envolvimento em

atividades técnicas o que ocasionaria um acúmulo de funções de gerenciamento e líder técnico gerando assim sobrecarga. Neste caso, corre-se o risco de deixar a equipe técnica dependente de seu conhecimento e principalmente privar a equipe técnica de tomar suas próprias decisões.

Para Santos, (2001), à medida que o profissional avança hierarquicamente na empresa cada uma das habilidades terá maior ou menor significado.

Segundo Zanon (2008) um gestor de projetos deve possuir dentre suas competências para exercer esta função, 20% de conhecimento técnico e 80% de conhecimento de gestão de projetos. Além das habilidades técnicas e habilidades humanas, o cargo de gerente exige mudanças de atitude, ou seja, uma orientação maior às pessoas do que às tarefas, sem as quais o gerente pode levar seu projeto ao insucesso. No entanto a mudança de atitude vezes não é fácil para um profissional de origem técnica (SILVA, citado por Santos e Luz).

Muitas opiniões remetem que o conhecimento específico na área de atuação do produto pode ajudar na tarefa de gerenciamento do projeto e que a tendência aponta para que o gerente de projetos deva realmente conhecer a tecnologia envolvida no projeto, não precisando chegar ao nível técnico em ambos (ZUCHETTO, 2010).

Como especifica o próprio guia das boas práticas em gerenciamento de projetos: Muitas das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos são específicas do gerenciamento de projetos. No entanto, o entendimento e a aplicação do conhecimento, das habilidades, das ferramentas e das técnicas amplamente reconhecidas como boa prática não são suficientes isoladamente para um gerenciamento de projetos eficaz. (PMBOK®, 2008)

Um gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos entenda e use o conhecimento e as habilidades de pelo menos cinco áreas de especialização:

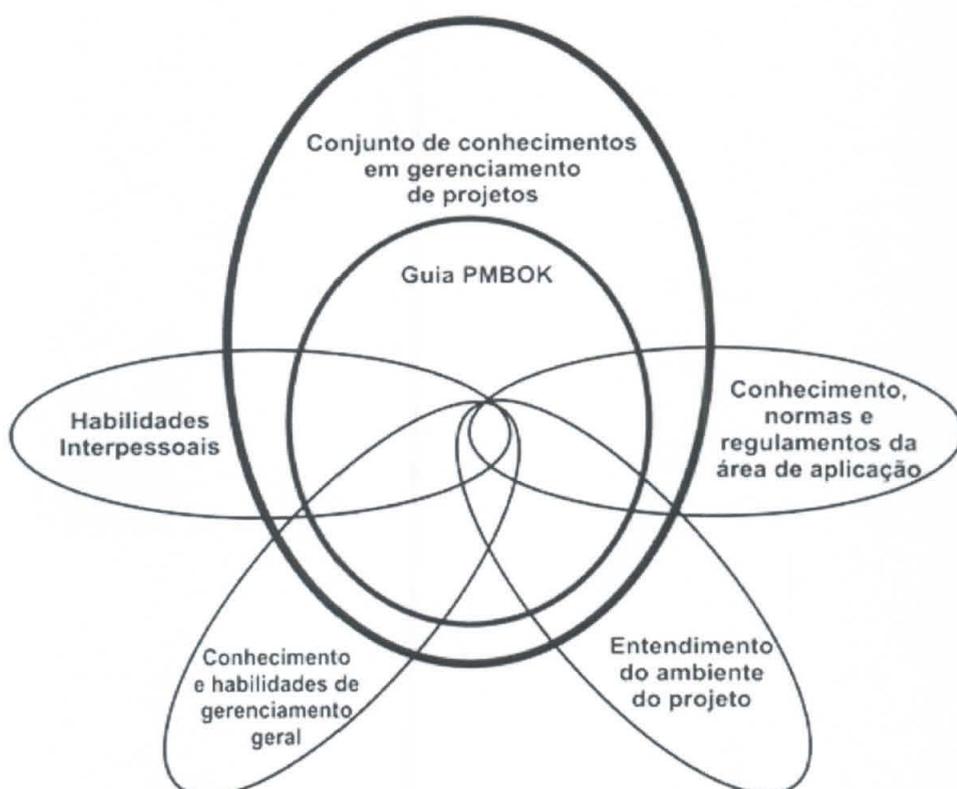


Figura 1. Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projeto (PMBOK®, 2008).

O conhecimento especialista no produto do projeto, somado ao conhecimento das tecnologias que viabilizam suas soluções, contribuirão de diferentes formas em cada uma dessas cinco áreas. Não possuir tal qualificação exigirá do gestor apoio em determinadas situações.

Atualmente a complexidade e velocidade dos projetos têm requerido cada vez mais habilidade em liderança e gerenciamento que no passado. Dentro dessa competitiva, para a área de TI, exceder a expectativa do cliente tornou-se norma. No gerenciamento de projeto o conceito de liderança e outras competências comportamentais necessárias têm sido extensivamente estudados, o mesmo não se vê para a contribuição do conhecimento técnico no desenvolvimento das diversas funções de gerenciamento.

Grande maioria dos projetos de TI é gerenciada com cronogramas de curto e médio prazo, para que os trabalhos se concluam, recursos devem ser corretamente identificados e alocados, tarefas devem ser apropriadamente

organizadas e estruturadas de acordo com o negócio e seus requisitos técnicos. As tarefas são atividades operacionais que os gerentes devem priorizar e garantir os recursos necessários para sua execução, individualmente ou com auxílio, possuir conhecimentos técnicos irá ajudar na organização dessas tarefas e alocação correta dos recursos.

Durante todo o trabalho do gerente de projeto há o envolvimento de diferentes funções de gerenciamento, como planejamento, organização, supervisão e controle. Essas funções são direcionadas a metas, relacionadas e dependentes. Planejamento envolve organizar ações a fim de minimizar a possibilidade de insucessos. Organizar envolve providenciar os recursos e fazer sua alocação para cumprir as metas do projeto além de criar a infraestrutura necessária para seguir um plano. Supervisionar envolve liderança e acompanhamento da conclusão das tarefas. Controlar envolve a verificação do atual desempenho do projeto com o planejado e quando o atual resultado está com desempenho inferior ao planejado, providenciar ações corretivas. (KARLSEN, 2003).

Segundo Karlsen (2003) *apud* Mintzberg, este mapeia dez importantes papéis gerenciais, tais papéis não estão especificamente ligados a gestão de projetos. Tratando-se da gestão de projetos também uma atividade de gerenciamento é possível identificar a relevância de seis desses papéis para a gestão de projetos de TI, são eles: liderar, alocar recursos, representar, empreender, comunicar e monitorar.

Tabela 1. Seis principais papéis gerenciais para projetos de Tecnologia da Informação (KARLSEN, et al., 2003).

| PAPEL | OBJETIVO |
|----------------------|---|
| LÍDER | Como líder, o gerente de projeto é responsável por supervisionar, treinar, organizar, coordenar e motivar a equipe para o cumprimento das metas do projeto. |
| ALOCADOR DE RECURSOS | Decidir como utilizar e distribuir os recursos financeiros, humanos e não humanos. |
| REPRESENTANTE | Neste papel se enfatiza a aceitação do projeto pela organização. Como representante o gerente de projeto fornece informação para |

| | |
|--------------|---|
| | outras áreas da organização e está frequentemente envolvido de alguma maneira com outros departamentos para conseguir recursos, apoio ou simplesmente fornecer informação. |
| EMPREENDEDOR | O gerente de projeto pode identificar a necessidade do usuário e propor soluções que podem mudar a situação dos negócios. Deve assegurar que as oportunidades técnicas foram entendidas, planejadas, implementadas e devidamente explorada estrategicamente pela organização. |
| COMUNICADOR | Neste papel o gerente de projeto se comunica com o ambiente externo e interno. Esta comunicação inclui fornecer e obter informações de clientes, fornecedores e todos os envolvidos no projeto. |
| MONITOR | Este papel enfatiza manter-se alerta no ambiente externo a relevantes mudanças técnicas e posicionamento dos competidores. O gestor identifica novas idéias e recursos fora da organização. |

Para cada uma dessas funções as habilidades técnicas e não técnicas do gestor são colocadas em prática e exigidas em diferentes níveis de intensidade. O estudo de KARLSEN (2003) afirma que o sucesso de projetos de Tecnologia da Informação está relacionado principalmente com a importância do papel de líder, e existe uma significativa relação entre o sucesso do projeto e a alocação de recursos.

O gestor, com conhecimento na área de atuação do produto, pode contribuir nas discussões de entendimento do problema que será resolvido, com o conhecimento técnico; pode fornecer ideias e aumentar assim o espírito de liderança e confiança dentro da equipe, da mesma maneira será capaz de uma melhor alocação dos recursos atribuindo-lhes tarefas compatíveis com o conhecimento técnico dos membros da equipe.

3 METODOLOGIA

Quanto ao método, observa-se a sua classificação em qualitativo e quantitativo. Em uma primeira análise, o método qualitativo é aquele em que se tem mais uma compreensão de um estudo específico, sendo que o método quantitativo é mais generalizado. Ambos os métodos são empíricos e concentram a observação.

Richardson (1999) alude que o método quantitativo se torna importante em decorrência do fato de ter o intento de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções em suas interpretações, o que possibilita uma margem de segurança quanto às interferências feitas. Já o método qualitativo, o autor afirma que ele pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Desta forma, será utilizado o método quantitativo, uma vez que é o mais adequado a ser aplicado nos estudos descritivos.

Em relação à pesquisa, esta pode ser percebida como um processo sistemático de construção do conhecimento. Esse processo tem como objetivos principais gerar novas informações e apoiar ou refutar algum conhecimento já existente. É essencialmente um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a desenvolve quanto da sociedade na qual esta se realiza.

Assim como o método, a pesquisa tem várias classificações, quais sejam: pesquisa exploratória, pesquisa explicativa, pesquisa histórica e pesquisa descritiva.

A fim de alcançar o objetivo proposto e de responder à questão de pesquisa estabelecida para este trabalho, caracterizado como estudo localizado, foi empregada uma abordagem descritiva. Para Dane (1990), a pesquisa descritiva envolve o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira ampla. Neste tipo de pesquisa, as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas, sem serem manipuladas.

Considera-se a abordagem de pesquisa descritiva adequada a este trabalho, pois o que se pretende identificar quais as competências requeridas do

Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral, à luz do PMI.

No que tange ao meio, afirma-se que será empregado o estudo de caso, que consiste no emprego de um ou mais métodos quantitativos de coleta de informações.

O estudo de caso tem como características a descrição de um evento ou caso, que versa ordinariamente no estudo aprofundado de uma unidade individual, que pode ser uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição ou várias.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como já mencionado, a pesquisa descritiva tem a finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos, porém, sem entrar no mérito de seu conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, pois este apenas busca perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a realização deste trabalho, foi aplicado questionário, via *web*, contendo 10 (dez) perguntas fechadas e abertas, direcionado aos gestores de projetos da área de Tecnologia da Informação, localizados nos 14 (quatorze) Tribunais Regionais Eleitorais que trabalham com Escritórios de Projetos.

Referido questionário contemplou, na primeira parte, perguntas sobre o perfil do Gerente de Projetos, bem como sua formação e experiência na área e, na segunda parte, sobre o conhecimento técnico, a opinião quanto à importância dessa competência para a condução do Projeto e o apoio recebido da Administração para o desempenho da gestão.

Para Pádua (1997), a técnica de análise documental refere-se ao estudo

de documentos. Considera-se aqui a definição de documento, no seu sentido mais amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada naturalmente e acessível para consulta, ou seja, são considerados como documentos os materiais que descrevem as competências requeridas para o gerenciamento de projetos, o funcionamento do Escritório de Projetos da Justiça Eleitoral, e suas respectivas características.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Consolidando as respostas, que prontamente foram enviadas pelo público-alvo, obtivemos os seguintes parâmetros:

- a) 30% com idade entre 23-32 anos
- b) 50% com idade entre 33-43 anos
- c) 20% com idade entre 44-55 anos

Desses, apenas 15% não integram o quadro efetivo da Justiça Eleitoral, pois são ocupantes de cargo em comissão de livre nomeação; 90% possuem formação superior, com destaque acentuado para área de Tecnologia da Informação (TI). Dessa informação depreende-se que restou evidenciado que há maior interesse em participar do EP o pessoal da própria área.

Quanto à experiência, verifica-se que 80% dos respondentes possuem menos de 5 anos de vivência em gestão de projetos. Ainda, avaliando dados na segunda parte do questionário, há preponderância do conhecimento técnico como requisito primeiro para a condução de projetos. Entretanto, também é admitida, pela maioria, que sem o apoio da Alta Direção, nenhum projeto tem possibilidade de alcançar o sucesso.

Assim, compete ao profissional responsável pela gerência de projetos, para o melhor desempenho de suas funções, que se traduz na gerência do progresso do empreendimento por meio de suas variáveis (qualidade, custo, prazo, riscos, parceiros, limitações diversas, etc), deter as competências relativas ao conhecimento técnico, a habilidade de adaptação e de gestão, a fim de que possa determinar e executar as necessidades do cliente, com base nos próprios conhecimentos e na liderança.

Além disso, os gerentes de projetos usam diversas habilidades interpessoais com frequência, dentre as quais destacam-se a liderança, a solução de conflitos e problemas, a negociação, influência e persuasão, a organização e disciplina, a decisão, iniciativa e proatividade, o empreendedorismo, a transparência,

CONCLUSÃO

À luz do PMI, o trabalho do gerente de projetos pode ser sintetizado em dois grandes elementos: a) Planejar e Controlar as atividades do projeto e seu gerenciamento, e b) Comunicar, considerando que o gerente de projetos passa a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto.

Sob a lição das melhores práticas preconizadas pelo Guia do PMBOK (PMI, 2008), os gerentes de projetos, além do conhecimento técnico, precisam usar diversas habilidades interpessoais com frequência, dentre as quais destacam-se a **liderança**, a **solução de conflitos e problemas**, a **negociação**, **influência** e **persuasão**, a **organização** e **disciplina**, a **decisão**, **iniciativa** e **proatividade**, o **empreendedorismo**, a **transparência**, **clareza** e **objetividade** e **eficácia**.

No levantamento realizado no âmbito da Justiça Eleitoral, por meio de pesquisa entre os responsáveis por Escritório de Projetos, entretanto, ficou robustamente comprovado que, a despeito do papel extremamente inovador e reconhecido, em termos de efetividade na excelência dos serviços que presta, o Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral, profissional responsável pela gerência de projetos não guarda em suas competências a similitude requerida com o acima preconizado.

Sob a lição das melhores práticas preconizadas pelo Guia do PMBOK (PMI, 2008), os gerentes de projetos, além do conhecimento técnico, precisam usar diversas habilidades interpessoais com frequência, dentre as quais destacam-se a **liderança**, a **solução de conflitos e problemas**, a **negociação**, **influência** e **persuasão**, a **organização** e **disciplina**, a **decisão**, **iniciativa** e **proatividade**, o **empreendedorismo**, a **transparência**, **clareza** e **objetividade** e **eficácia**.

Ora, se para o melhor desempenho de suas funções, que se traduz na gerência do progresso do empreendimento por meio de suas variáveis (qualidade,

custo, prazo, riscos, parceiros, limitações diversas, etc), o Gerente de Projetos da Justiça Eleitoral não detêm, conjuntamente, todas as competências relativas ao conhecimento técnico, a habilidade de adaptação e de gestão, a fim de que possa determinar e executar as necessidades do cliente, com base nos próprios conhecimentos e na liderança, a própria Justiça Eleitoral deverá incentivar e promover ações que busquem diminuir tais discrepâncias frente ao adotado pelo PMI.

Não se concebe gerente de projeto apenas com perfil técnico ou de gestão, pois implica em prejuízo e perda de foco nas atividades, além de interferir de forma negativa nas decisões da equipe. Acima de tudo, gerenciar projetos é planejar e acompanhar sua execução, sempre alerta e flexível com os acontecimentos e comunicando-se bem com todos, envolvendo a equipe, cliente e fornecedores de tal forma que todos se sintam diretamente responsáveis pelo sucesso do projeto. Os *gaps*, quando evidenciados objetivamente, deverão ser tratados, sob pena de, e futuro próximo, tais lacunas repercutirem na própria efetividade dos serviços prestados pela organização.

REFERÊNCIAS

BOUDREAU, John W e MILKOWITCH, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

BRANDÃO H. P. e GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de Competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, n. 01, v. 41, P. 8-15, jan/mar, 2001.

CASSAPO, Filipe M. **As duas leis fundamentais da gestão do conhecimento**: como e porque aumentar a potencia de aprendizagem nas organizações. Disponível em <www.sbgc.org.br/colunistas>

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando Estratégias Empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DINSMORE, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de "Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional". 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, p. 183-196. ISSN 1982-7849. Doi: 10.1590/S1415-65552001000500010.

GIL, A. Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: Um Enfoque Profissional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, S. **Teoria sobre Treinamento**. RH SINDICAMP – Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas do Campinas e Região. São Paulo. Disponível em: <http://www.sindicamp.org.br/rh0910.htm>. Acesso em 18 de agosto de 2010.

GRAMIGNA, M. R. “**Gestão por Competências** – uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas”. Revista Decidir, Rio de Janeiro, 1999. disponível em < <http://www.rh.com.Br> >. Acesso em 11.08.2010.

KARLSEN J. T., GOTTSCHALK P. Management Roles for Successful IT Projects, Project Management Association Finland, Periódico: Project Management, Vol. 8., p. 7, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

PMBOOK® **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** , PMI, Vol 3 2004.

PMI® Brasil, Mantenedor do guia de conhecimentos em gerenciamentos de projetos PMBOOK, Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>> . Acesso em Dezembro de 2010.

QUELHAS, Osvaldo, BARCAUI, André B. **Escritório de Projetos: uma visão geral**. Disponível em: < <http://www.bbbrothers.com.br/scripts/artigos.asp>> Acesso em : 21 nov. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, A. C. **O Uso do Método Delphi na Criação de um Modelo de Competências**. Revista Administração, São Paulo, pp. 25-32,,: abri-jun, 2001.

SANTOS F. F e LUZ M. S. **A transformação de cientistas e engenheiros em**