

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETO

**Competências do Gerente de Projetos e Empregabilidade: Um Estudo com
Gerentes de Projeto de uma Instituição Bancária Multinacional**

JOSE DOMINGUES DE OLIVEIRA JUNIOR

SÃO PAULO

2013

Prof. Eduardo Storopoli
Reitor da Universidade Nove de Julho

Prof. Dra. Cristina Daí Prá Martens
Diretora do Programa de Mestrado Profissional em Administração
Gestão de Projetos – PMPA - GP

JOSE DOMINGUES DE OLIVEIRA JUNIOR

Competências do Gerente de Projetos e Empregabilidade: Um Estudo com Gerentes de Projeto de uma Instituição Bancária Multinacional

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Alves Patah

SÃO PAULO

2013

Oliveira Junior, Jose Domingues de.

Competências do gerente de projetos e empregabilidade: um estudo com gerentes de projeto de uma instituição bancária Multinacional./ Jose Domingues de Oliveira Junior. 2013
152 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2013.

Orientador (a): Prof. Dr. Leandro Alves Patah.

1. Competência. empregabilidade. 2. Gerente de projetos.

I. Patah, Leandro Alves.

II. Título

CDU 658

Competências do Gerente de Projetos e Empregabilidade: Um Estudo com Gerentes de Projeto de uma Instituição Bancária Multinacional

por

JOSE DOMINGUES DE OLIVEIRA JUNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Gestão de Projetos, pela banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Dr. Leandro Patah - Universidade Nove de Julho.

Membro: Prof. Dr. Fernando Tobal Berssaneti – Fundação Vanzolini

Membro: Prof^a. Dr^a Nildes Raimunda Pitombo Leite - Universidade Nove de Julho

São Paulo, 21 de Março de 2013.

A minha esposa, filhos e familiares
pela paciência e apoio

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Leandro Patah, por aceitar o desafio deste trabalho.

A Professora Patricia Morilha Muritiba, pelo apoio e dedicação.

Aos meus colegas de mestrado, pela providencial amizade nos momentos bons e difíceis.

A todos os nossos professores da Uninove, que se esforçam pelo bem maior da educação em nosso país.

Agradeço também pela colaboração do Grupo de Pesquisa GEPRa neste trabalho. Prof. Sergio Muritiba, Luciana, Sirlei, Edmilson, Henrique, Flavio, Gisele, Carlos.

A todos meus colegas de trabalho que colaboram para minha pesquisa.

Agradeço aos meus Amigos que de longe acompanharam este trabalho.

A meus pais e irmãos, cuja presença não compartilhei como gostaria durante esta minha jornada.

Finalmente, aos meus filhos e esposa que sempre me transformam em uma pessoa melhor que antes.

“Felicidade é a certeza de que a nossa vida não está se passando inutilmente.”

Érico Veríssimo

RESUMO

Este trabalho propõe um estudo com o objetivo de identificar, dentre as competências necessárias para a gestão de projetos levantadas na literatura, se há relação e quais competências se relacionam mais com o conceito de empregabilidade do gerente de projetos. Para tanto foi realizado um estudo de caso com uma pesquisa de levantamento quantitativo (survey), com gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária de origem internacional e com apoio de entidades profissionais e acadêmicas relacionadas a esse tipo de profissional.

A partir do levantamento bibliográfico, foram relacionadas as competências organizacionais e individuais atribuídas ao gerente de projetos. Esse quadro teórico, aliado a uma escala validada internacionalmente para a medição da empregabilidade, deu origem ao instrumento de coleta de dados.

Como resultado, se constatou que existe relação entre as competências - técnicas, sociais e do negócio - dos gerentes de projetos. Esse resultado do presente estudo trará as seguintes contribuições: para as empresas, o estudo pode contribuir na identificação das competências a serem exploradas nas organizações ou na melhoria dos modelos de gestão dessa carreira; utilização pelas empresas das informações aqui contidas para melhorar o treinamento dos gerentes de projeto; identificação das competências que o gerente já atuante na área vê como promotoras da empregabilidade, o que pode ser utilizado por cursos de gestão de projetos para promover a inserção dos seus profissionais no mercado de trabalho; identificar as competências que por não serem vistas como promotoras da empregabilidade no curto prazo podem estar sendo

negligenciadas no desenvolvimento pessoal e profissional dos gerentes de projeto, embora estejam listadas nos estudos anteriores como necessárias à eficácia da gestão de projeto; e, por fim, contribuir para os gerentes de projetos compreenderem os fatores que levam à sua maior ou menor empregabilidade na área em que atuam.

O resultado deste trabalho poderá auxiliar na construção ou amadurecimento da carreira dos profissionais já estabelecidos, bem como indicar aos estudantes as competências a serem desenvolvidas para um ingresso efetivo no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Competência. Empregabilidade. Gerente de Projetos.

ABSTRACT

This work proposes a study aiming to analyze and identify among the skills needed for project management and raised in the literature, which correlate more with the view of employability project manager. Therefore a quantitative survey research (survey) was conducted, with information technology project managers work in a bank of international origin, and with support from professional organizations and academic related to this type of professional.

From the literature, were related individual and organizational competencies assigned to the project managers. This theoretical framework, together with an internationally validated scale for measuring employability, gave the instrument to collect data.

As a result, it was found that there is a relationship between skills - technical, social and business – of project managers, and employability. This result of this study will have the following contributions: for the companies, the study may help in identifying the skills to be exploited in organizations or improving management models; use by companies of the information from this study to improve the training of project managers; identifying the skills that the manager already active in the area sees as promoting employability, which can be used for project management courses to promote the integration of its professionals in the job market; identifying the skills that because they are not seen as promoting employability in the short term, may be being neglected in the personal and professional development of project managers, although they are listed in previous studies as needed for effective project management, and ultimately contribute to project managers understand the factors that lead to their greater or lesser employability in the area in which they operate.

The result of this study may assist in building or maturing career of established professionals, as well as indicate to students the skills to be developed for an effective entry into the labor market.

Key-words: Competency. Employability. Project Managers.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS DESTA PESQUISA	8
FIGURA 2 – MODELO FLEURY (2004).....	11
FIGURA 3 – GRUPOS DE PROCESSOS PMBOK.....	17
FIGURA 4 – HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS.....	25
FIGURA 5 – EMPREGABILIDADE	41
FIGURA 6 – MODELO HEURÍSTICO DE EMPREGABILIDADE (CONSTRUTO PSICOSSOCIAL).....	44
FIGURA 7 – PROCESSO DE PESQUISA BÁSICA EM ADMINISTRAÇÃO.....	49
FIGURA 8 – VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES.	88

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS POR FASE DE PROJETO	28
QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS SEGUNDO GILLARD E PRICE (2005).....	29
QUADRO 3 – QUADRO TEÓRICO	37
QUADRO 4 – QUADRO DE VARIÁVEIS.	55
QUADRO 5 – HIPÓTESES.....	58
QUADRO 6 – CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	68
QUADRO 7 – OPINIÃO DO GERENTE DE PROJETOS EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS QUE POSSUI	70
QUADRO 8 – OPINIÃO DO GERENTE DE PROJETOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS QUE A EMPRESA VALORIZA.....	71
QUADRO 9 – FREQUÊNCIA DA EMPREGABILIDADE.....	73
QUADRO 10 – CARACTERÍSTICAS DESCONSIDERADAS.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TAXA DE RETORNO DAS RESPOSTAS	56
GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE RETORNO DAS RESPOSTAS	57
GRÁFICO 3 – GÊNERO DOS RESPONDENTES	61
GRÁFICO 4 – GÊNERO DOS RESPONDENTES EM PERCENTUAL	62
GRÁFICO 5 – GRAU DE INSTRUÇÃO	63
GRÁFICO 6 – GRAU DE INSTRUÇÃO EM PERCENTUAL.....	63
GRÁFICO 7 – PERCENTUAL DE CARGOS DE GERENTE DE PROJETOS	64
GRÁFICO 8 – QUANTIDADE DE CARGOS DE GERENTE DE PROJETOS	65
GRÁFICO 9 – CERTIFICAÇÃO PMP ENTRE OS GERENTES DE PROJETO.....	66
GRÁFICO 10 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 65, 66, 72 E 74 QUE SÃO SIGNIFICATIVOS.....	97
GRÁFICO 11 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 61, 62, 63 E 64 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS.	98
GRÁFICO 12 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 67, 68, 69 E 70 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS.	98
GRÁFICO 13 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 71 E 73 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS.	99
GRÁFICO 14 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 61, 62, 63, 67 QUE SÃO SIGNIFICATIVOS.	100
GRÁFICO 15 - MODELO DA VARIÁVEL 71 QUE É SIGNIFICATIVO.....	101
GRÁFICO 16 - MODELO DA VARIÁVEL 68 QUE APRESENTOU UMA SIGNIFICÂNCIA ISOLADA	101
GRÁFICO 17 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 64, 65, 66 E 69 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	102
GRÁFICO 18 - MODELOS DAS VARIÁVEIS 70, 72, 73 E 74 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS.	102
GRÁFICO 19 - MODELO DA VARIÁVEL 62 QUE É SIGNIFICATIVO.....	103
GRÁFICO 20 - MODELO DAS VARIÁVEIS 68 E 74 QUE APRESENTARAM UMA SIGNIFICÂNCIA ISOLADA.....	104
GRÁFICO 21 - MODELO DAS VARIÁVEIS 61, 63, 64 E 65 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	104
GRÁFICO 22 - MODELO DAS VARIÁVEIS 66, 67, 69 E 70 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	105
GRÁFICO 23 - MODELO DAS VARIÁVEIS 71, 72 E 73 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	105
GRÁFICO 24 - MODELO DA VARIÁVEL 63 QUE É SIGNIFICATIVO.....	106
GRÁFICO 25 - MODELO DAS VARIÁVEIS 61 E 62 QUE APRESENTARAM UMA SIGNIFICÂNCIA ISOLADA.....	107
GRÁFICO 26 - MODELO DAS VARIÁVEIS 64, 65, 66 E 67 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	108
GRÁFICO 27 - MODELO DAS VARIÁVEIS 68, 69, 70 E 71 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS.	108
GRÁFICO 28 - MODELO DAS VARIÁVEIS 72, 73 E 74 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	109
GRÁFICO 29 - MODELO DA VARIÁVEL 73 QUE É SIGNIFICATIVO.....	110
GRÁFICO 30 - MODELO DA VARIÁVEL 74 QUE APRESENTOU UMA SIGNIFICÂNCIA ISOLADA	111
GRÁFICO 31 - MODELO DAS VARIÁVEIS 61, 62, 63 E 64 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	111
GRÁFICO 32 - MODELO DAS VARIÁVEIS 65, 66, 67 E 68 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	112
GRÁFICO 33 - MODELO DAS VARIÁVEIS 69, 70, 71 E 72 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	112

GRÁFICO 34 - MODELO DAS VARIÁVEIS 64 E 66 QUE APRESENTARAM SIGNIFICÂNCIA ISOLADA.....	113
GRÁFICO 35 - MODELO DAS VARIÁVEIS 61, 62, 63 E 65 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	114
GRÁFICO 36 - MODELO DAS VARIÁVEIS 67, 68, 69 E 70 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	114
GRÁFICO 37 - GRÁFICO DOS MODELOS DAS VARIÁVEIS 71, 72, 73 E 74 QUE NÃO SÃO SIGNIFICATIVOS	115

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL COMPETÊNCIA – COMO VOCE SE AVALIA.....	76
TABELA 2 – FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL COMPETÊNCIA - PERCEPÇÃO DA VALORIZAÇÃO PELA EMPRESA	79
TABELA 3 – FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL EMPREGABILIDADE	82
TABELA 4 – SÍNTESE DA FREQUÊNCIA MODAL DE CADA VARIÁVEL.....	86
TABELA 5 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO GERENTE DE PROJETOS / NEGÓCIOS	90
TABELA 6 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO GERENTE DE PROJETOS / TÉCNICA	91
TABELA 7 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO GERENTE DE PROJETOS / SOCIAL	92
TABELA 8 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO EMPRESA / SOCIAL.....	93
TABELA 9 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO EMPRESA / NEGÓCIO	94
TABELA 10 – ANÁLISE DE REGRESSÃO COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO EMPRESA / TÉCNICO	95
TABELA 11 – COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELOS RESPONDENTES	116
TABELA 12 – COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELA EMPRESA, SEGUNDO OS RESPONDENTES	116
TABELA 13 – COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO GERENTE DE PROJETOS	117
TABELA 14 – COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO EMPRESA, SEGUNDO O GERENTE DE PROJETOS	118
TABELA 15 – COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO GERENTE DE PROJETOS (COM DESCRIÇÃO).....	118
TABELA 16 – COMPETÊNCIAS X EMPREGABILIDADE - VISÃO EMPRESA (COM DESCRIÇÃO).....	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude.

CEn – Grupo de competências do negócio.

CEt – Grupo de competências técnicas.

CEs – Grupo de competências sociais.

CEv – Competências que a empresa valoriza.

CEsv – Competências sociais que a empresa valoriza.

CEtv – Competências técnicas que a empresa valoriza.

CEnv – Competências de negócios que a empresa valoriza.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

CP – Competência que o profissional acredita possuir.

CPs – Competência social que o profissional acredita possuir.

CPt – Competência técnica que o profissional acredita possuir.

CPn – Competência de negócios que o profissional acredita possuir.

DIF – Diferença entre o que a empresa valoriza e o que o funcionário possui.

DIFs – Diferença de competências sociais entre o que a empresa valoriza e o que o funcionário possui.

DIFt – Diferença de competências técnicas entre o que a empresa valoriza e o que o funcionário possui.

DIFn – Diferença de competências do negócio entre o que a empresa valoriza e o que o funcionário possui.

EQ – *Emotional Competence Area*.

ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

GAPPS – *Global Alliance for Project Performance Standards.*

GREDA – *Ghana Real Estate Developers Association.*

IE – Índice de empregabilidade.

IQ – *Intellectual Competence Area.*

MQ – *Managerial Competence Area.*

MS – *Microsoft.*

MBA – *Master Business Administration.*

NPD – *New Product Development.*

PMCD – *Project Manager Competency Development Framework.*

PMI – *Project Management Institute.*

PMP – *Project Management Professional.*

RH – Recursos Humanos.

TI – Tecnologia da Informação.

T&D – *Technology & Development.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO.....	4
1.2	JUSTIFICATIVA.....	5
1.3	ESTRUTURA	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	9
2.2	COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETO	15
2.3	EMPREGABILIDADE.....	38
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1	UNIVERSO E AMOSTRA	50
3.2	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	53
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	56
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	57
3.5	HIPÓTESES	58
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
4.1	PERFIL DO CASO	59
4.2	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O GERENTE DE PROJETOS DE TI.....	59
4.3	PERFIL DOS RESPONDENTES	60
4.4	ANÁLISE DA VARIÁVEL COMPETÊNCIA	68
4.5	ANÁLISE DA VARIÁVEL EMPREGABILIDADE	73
4.6	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	74
4.6.1	COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELOS RESPONDENTES.....	75
4.6.2	COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELA EMPRESA NA VISÃO DOS RESPONDENTES	78
4.6.3	FREQUÊNCIA DA VARIÁVEL EMPREGABILIDADE	81
4.6.4	MODELOS DE REGRESSÃO MÚLTIPLA	87
4.6.5	GRÁFICOS DE REGRESSÃO MÚLTIPLA.....	96
4.6.6	RESULTADOS DA REGRESSÃO MÚLTIPLA	115
5	CONCLUSÕES.....	121
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE.....	129
	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	129

1 Introdução

A necessidade de análise mais aprofundada sobre as questões que envolvem as competências do gerente de projetos veio de vários interesses da área, tais como o desenvolvimento das competências de uma forma estruturada para o amadurecimento da gestão de projeto como fator estratégico para as empresas (RABECHINI; PESSOA, 2005); a posição nos dias de hoje da gestão de pessoas por competências (MUNCK, L. *et al.*, 2011) e como os atuais modelos de gestão de pessoas podem influenciar o desenvolvimento profissional.

O estudo das competências do de projetos surgiu dentro de uma perspectiva da visão baseada em recursos (BARNEY; WRIGHT, 1998). Por meio delas, parte-se da premissa de que recursos escassos para as organizações seriam essenciais para o desenvolvimento de sua estratégia.

A competência do gerente de projetos seria um desses recursos raros e essenciais. Este trabalho de dissertação sobre a competência do gerente de projetos utiliza essa perspectiva de Barney e Wright (1998).

Outro ponto importante é quanto à definição de gerente de projetos, que aqui será tratado como o profissional designado pela empresa para atingir os objetivos de um projeto (PMI, 2008), sendo o *Project Management Institute* – PMI, uma organização que promove a profissão de

gerenciamento de projeto por meio de padrões e certificações mundialmente reconhecidos e conta com mais de 370.000 profissionais certificados em todo o mundo, abrangendo mais de 180 países.

Normalmente, a teoria sobre competências da gestão de projeto trata esse problema em dois níveis: a competência da organização para gerir projeto (RABECHINI; PESSOA, 2005) e a competência do gerente de projetos para a gestão (REICH *et al.*, 2003; THOMAS; GHOLSTON, 2004). É nesse último que essa dissertação mantém seu foco.

O desenvolvimento das competências pessoais do gerente de projetos tem sido visto como essencial para a gestão (ANANTATMULA, 2010). Por isso, pesquisadores da área vêm desenvolvendo grande número de esforços para identificar e relacionar quais seriam as competências necessárias ao gestor de projeto, na expectativa de que tais competências sejam desenvolvidas pelos gestores e adotadas pelas entidades de formação desses profissionais.

Um resultado do desenvolvimento de competências dos profissionais de gestão de projeto é sobre sua empregabilidade. A empregabilidade é a relação entre as habilidades e atributos necessários para permanecer no emprego ou encontrar outra colocação (ROTHWELL; ARNOLD, 2007).

A relação entre competências e empregabilidade dos profissionais tem várias implicações, tanto em nível individual como organizacional. No nível pessoal, o desenvolvimento de competências

depende muito do interesse do próprio profissional em se desenvolver, e isso pode ser influenciado pela sua percepção de aumento ou não da empregabilidade. O desenvolvimento de competências dos gestores depende, em grande parte, da sua iniciativa pessoal (VARELLA *et al.*, 2010). Assim, um profissional que entende que determinadas competências vão melhorar sua capacidade de encontrar colocações no mercado pode também passar a valorizar estas competências e dar ênfase no seu autodesenvolvimento. Gerentes de projetos mais competentes podem também ser vistos como aqueles de maior possibilidade de encontrar emprego, ou seja, de maior empregabilidade.

No nível organizacional, a empregabilidade dos profissionais de uma empresa está diretamente ligada ao risco de perda de talentos, no sentido de que quanto mais qualificados os profissionais e maior empregabilidade eles tiverem, mais a empresa precisará investir para atrair e reter talentos. Nesse sentido, o conhecimento das competências que seus gerentes de projeto possuem e o grau de empregabilidade desses gerentes é de importância imediata para a elaboração de planos de atração e retenção desses profissionais (VARELLA *et al.*, 2010).

Ligando a questão entre os recursos básicos e essenciais, o desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos, as necessidades das organizações e indivíduos, se entendeu a necessidade de aprofundar o estudo entre competências e empregabilidade para prover empresas, funcionários e estudantes de gestão de projetos, subsídios para melhoria dessas competências.

1.1 Objetivo

Este estudo tem o objetivo de analisar, no caso de uma empresa multinacional do setor bancário, como se dá a percepção de competências e de empregabilidade de seus profissionais de gestão de projeto da área de tecnologia da informação (TI) e como isso influencia as políticas de gestão de pessoas das empresas voltadas a esses profissionais.

Este objetivo se desdobra nas seguintes questões que orientam o desenvolvimento do estudo:

- a) Quais são as competências, dentre as elencadas na literatura como importantes para a gestão de projeto, que o gerente de projetos de TI da instituição pesquisada acredita possuir?
- b) Quais dessas competências eles percebem como sendo valorizadas pelas organizações?

Para responder essas questões, foi realizado um estudo de caso com observação participante em uma instituição bancária multinacional atuante no Brasil, dando foco na sua área de gestão de projetos de tecnologia da informação. Dentro do caso, a coleta de dados foi feita com duas fontes de evidências: primeiramente, foi realizada uma coleta de dados de ênfase quantitativa com uma amostra de 48 profissionais da área de gestão de projeto de TI. Depois, foram realizadas análises e entrevistas no caso pesquisado para estudar as políticas de gestão de pessoas da empresa para estes profissionais.

O instrumento de coleta conta com questões elaboradas com base na literatura e em uma escala de empregabilidade já validada (GRIFFETH *et al.*, 2005) para medir as variáveis do estudo.

Ao identificar o conjunto de competências relacionadas na literatura como necessárias ao gerente de projetos, foi feito um levantamento da literatura internacional e nacional sobre competências do gerente de projetos e elaborado um quadro teórico a partir dos estudos, classificando essas competências com base no modelo de Fleury (2004), que classifica as competências em sociais, do negócio e técnicas.

Após responder essas questões de pesquisa, com a amostra analisada, foram discutidas então as aplicações práticas dessa questão para o caso da instituição bancária estudada.

1.2 Justificativa

Os temas competências, gestão de projeto e empregabilidade em conjunto constituem um assunto recente e com poucas referências bibliográficas diretas (HELAL, 2011). Entretanto, se trata de uma boa oportunidade para estudos científicos, pois a conceituação, ou mesmo noção, de empregabilidade ainda é um assunto em discussão.

O estudo de Helal (2011) aponta a necessidade de serem efetuadas mais pesquisas para situar o discurso da academia e do meio empresarial, e a própria academia também questiona mudanças nas técnicas de ensino e aprendizagem no ensino superior (ZULAUF, 2006).

Para a teoria este estudo pode proporcionar a abertura de novas frentes de pesquisas relacionadas à relação competências versus empregabilidade, enquanto no campo prático, os gerentes de projeto poderão identificar as competências mais aderentes à sua própria empregabilidade, o que, por consequência, poderia trazer-lhes vantagens competitivas.

Para a instituição financeira, cujos funcionários foram objeto da, é importante conhecer não somente o perfil de seus colaboradores, como também o que eles pensam sobre suas próprias competências e empregabilidade.

Também é importante relacionar o que pensam esses indivíduos sobre suas próprias necessidades de aprimoramento profissional em relação ao que eles acreditam que a empresa fornece para esse mesmo aprimoramento. Com os dados em mãos, a empresa poderá efetuar análises para a melhoria do desempenho coletivo nessa área do gerente de projetos, além de estudar e mesmo propiciar estratégias alinhadas aos objetivos institucionais.

1.3 Estrutura

Esta pesquisa utilizou-se de uma revisão bibliográfica que procurou dar as bases de toda a dissertação partir dos dois principais temas – Competências e Empregabilidade. Com o termo Competências, fundamentou-se o entendimento de suas principais definições e teorias, além da abordagem das competências na gestão de projeto. Como passo seguinte, foi realizada uma exploração sobre o referencial teórico da Empregabilidade, e sua relação com o gerente de projetos e Competências.

No capítulo sobre metodologia de pesquisa foi mostrado como o método científico foi utilizado, e como a metodologia de pesquisa empregada é essencial para entender os resultados, bem como seus diversos elementos como o universo e a amostra, variáveis e medidas, a forma como se deu a coleta das informações, e as técnicas e procedimentos de análise dos dados coletados.

Uma síntese da estrutura da pesquisa pode ser observada na Figura 1.

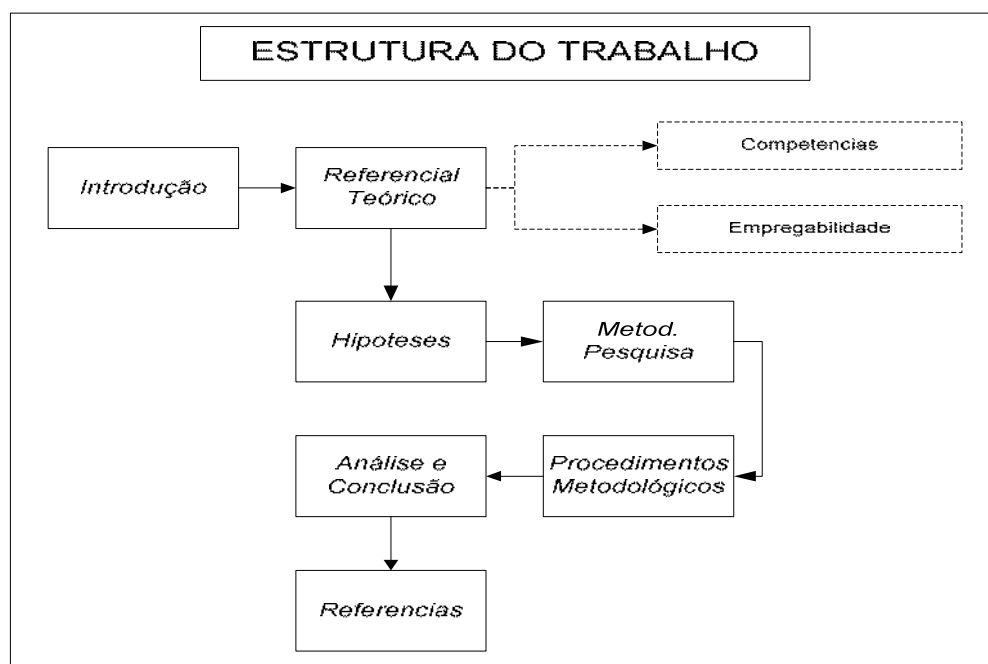


Figura 1 – Estrutura dos Capítulos desta Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo Autor

2 Referencial Teórico

Serão apresentados a seguir alguns dos principais aspectos relacionados aos conceitos de Competências e Empregabilidade.

2.1 O conceito de Competência

O conceito de competência, como agregador de valor econômico às organizações ou valor social ao indivíduo, passa não somente pelo nível do indivíduo, mas também das organizações (como a *Core Competence*, que é uma competência ou um conjunto de competências que a empresa entende como sendo essencial para o seu funcionamento e/ou para sua competitividade no mercado); e mesmo dos países (sistemas educacionais e formação de competências), seja pela literatura americana ou europeia (FLEURY, 2001).

Uma síntese das competências essenciais (*Core Competences*) em conjunto com uma comparação com os conceitos de competências distintas (ou peculiares) e vantagens competitivas foi realizada por Mooney (2007), e retrata um pouco da evolução do tema até então, comentando desde os primórdios das primeiras pesquisas sobre competências essenciais nas décadas de 60 e 70, passando pelas competências essenciais das corporações (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nessa revisão Mooney (2007) encontrou dois atributos básicos para as competências essenciais: as competências devem estar enraizadas nas empresas, mais do que apenas reter recursos humanos que possuem essas competências, e também devem ajudar as empresas a alcançar seus objetivos.

Competências distintas, por outro lado, são aquelas claramente percebidas e diferenciadas pelos consumidores em relação às outras empresas, bem como difíceis de imitar (MOONEY, 2007).

O objetivo de Mooney (2007) foi fornecer exemplos e esclarecimentos sobre os conceitos para evitar falhas de comunicação ou ambiguidade em pesquisas futuras. Fleury (2001) também fornece subsídios valiosos para explicar os diversos conceitos de competências no contexto organizacional.

Conforme Fleury (2004), as competências passaram por um processo de diferenciação das aptidões (MCCLELLAND, 1973), a percepção do conceito de “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes” e principalmente com a caracterização de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), diferenciada das competências organizacionais. Fleury (2004) também pondera que as competências individuais são adaptadas às organizações, e que as competências essenciais e organizacionais são formadas pela multiplicidade dessas competências individuais. Entretanto, o caminho das competências individuais ainda serve mais à agregação de valor para as organizações (estratégia) do que aos indivíduos (FLEURY, 2004). Essa ideia pode ser visualizada na figura 2 representada abaixo.



Figura 2 – Modelo Fleury (2004)

Fonte: Fleury (2004)

Competências organizacionais, essenciais, e individuais são temas recorrentes nas pesquisas acadêmicas e mesmo como alavanca na melhoria da produtividade e vantagem competitiva das empresas.

O conceito da competência admite análise em diversos níveis quando estudada no contexto organizacional – essenciais, organizacionais e individuais – e não há concordância nem quanto à denominação ou quanto aos conteúdos de cada nível por partes dos estudiosos do tema. Em geral, os autores apontam ao menos dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais das pessoas que trabalham (MEDEIROS, 2007).

Pesquisa de Albuquerque e Oliveira (2001) sobre sistema de Gestão por Competências mostra que os sistemas tradicionais já não atendem às organizações, e que o modelo de gestão por cargos pode ser substituído pela avaliação das competências individuais. O modelo de gestão por competências *‘tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo*

essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva'
(ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001)

Apesar de ser extremamente bem aceita, essa avaliação pelas competências individuais ainda é considerada de difícil implantação dada a novidade do conceito e a própria diferença entre entender o sistema e efetivamente implementá-lo.

O modelo de gestão por competências trabalha com:

- a) Motivação,
- b) Estruturação,
- c) Adaptabilidade,
- d) Estímulo do desenvolvimento de novas características associadas ao negócio,
- e) Flexibilização,
- f) Comprometimento,
- g) Facilitação de recompensar os funcionários de forma adequada e
- h) Autogerenciamento;

Enquanto o modelo de gestão por competências tem vantagens como deixar coerentes e melhorar as questões estratégicas de Recursos Humanos (RH) e do Negócio, o modelo convencional de gestão de pessoas baseada nos cargos possui diversas deficiências tais como: baixa flexibilidade, recompensas que não possibilitam melhoria da contribuição do funcionário, informações

conflitantes sobre as funções, centralização no RH da empresa, desalinhamento com as estratégias empresariais, limitação da atuação pessoal, metodologia não atualizada, ênfase nas promoções verticais (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Independente do modelo de gestão adotado nota-se que a questão do conhecimento das competências é um tema atual e de interesse, em especial para o grupo de gerentes de projeto objeto deste estudo.

Em um estudo exploratório sobre o conhecimento do gerente sobre a gestão de competências (CASSANDRE *et al.*, 2008), observou-se a disposição de que a gestão por competências seja utilizada apenas visando resultados em um período curto de tempo, apesar da importância tanto no nível organizacional quanto individual. O gerente de projetos que esteja alinhado com a gestão de competências pode eventualmente estar mais apto a desenvolver suas competências individuais e organizacionais. De acordo com Cassandre (2008, p.35):

“O papel da gestão de pessoas evidencia-se importante, pois está relacionado diretamente aos três níveis de competência, à medida que deve estimular as pessoas a desenvolver competências individuais, auxiliar nos levantamentos das competências organizacionais existentes e necessárias, assim como desenvolver competências essenciais para a implementação e posterior sucesso da estratégia.”

A competência organizacional foi revisitada (FLEURY, 2009) para ilustrar a comparação entre dois casos em que empresas viam possibilidades de desenvolver novas competências ao mesmo tempo em que mantém seus valores essenciais. As competências organizacionais são o

resultado de coordenação da empresa, que dispõem de seus recursos, planejando responder às estratégias estabelecidas pela organização. A primeira empresa estudada foi a Embraco, empresa de Joinville, Santa Catarina, com marcante influência da cultura germânica com valores declarados como: comprometimento, excelência, inovação, integridade e respeito. A organização queria reavaliar os valores de homogeneidade que possuía, e esperava identificar o que deveria mudar e o que deveria manter.

O outro estudo de caso de Fleury (2009) baseou-se na empresa Votorantim Cimentos, cujo principal objetivo era ajustar o programa de introdução de novas competências que foi impactado pelas diferenças entre as culturas de uma empresa brasileira como a Votorantim que tem o perfil mais autoritário, menos individualista, gerência paternalista e bastante hierarquizada em contraparte com sua empresa Canadense Saint Marys, que tem o perfil mais igualitário, individualista e com maior preocupação com a qualidade de vida. Fleury (2009) conclui que a cultura influencia o desenvolvimento de novas competências em detrimento de outras, mas destaca a necessidade de novos estudos entre essa relação.

Mesmo que o objetivo principal de Fleury (2009) tenha sido avaliar as competências organizacionais nos casos acima, também são abordadas diversas competências relacionadas às competências individuais. Essas constatações de Fleury (2009) são importantes, pois confirmam o valor das competências, especialmente nos níveis gerenciais.

Para Bitencourt (2002) a importância das competências para os cargos de gerência é flagrante, pois está relacionada com as competências essenciais na visão empresarial, ou seja, a partir das competências essenciais chegam-se às competências gerenciais (ou específicas). Bitencourt (2002) também observou que, no caso de empresas australianas, o autodesenvolvimento parte da empresa e não dos funcionários. Apesar de o trabalho de Bitencourt ser baseado em empresas fora do escopo desta dissertação, a autora também aborda sobre o desenvolvimento das competências no cenário gerencial (BITENCOURT, 2002).

2.2 Competências na Gestão de Projeto

No contexto geral da gestão de projetos, Drejer (2001) procura apresentar uma forma de pesquisar o desenvolvimento de competência baseada em quatro elementos e suas relações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional; definindo competência como um sistema de tecnologia, seres humanos, elementos organizacionais (formal) e culturais (informal) e as interações desses elementos, e propõe desenvolver competências em degraus como parte prática de gerenciamento, mas supondo algumas premissas, estudos e testes de modelos (DREJER, 2001).

Uma forma mais técnica de se conhecer esses elementos organizacionais e culturais comentados por Drejer (2001) é por intermédio de uma das publicações do PMI, o qual é responsável pelo *Project Manager Competency Development Framework – PMCDF* (PMI, 2007).

O PMI publica o *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) que é um conjunto, ou guia, das melhores práticas que podem ser aplicadas pelos gerentes de projetos (PMI, 2008).

Além do PMBoK (2008) o PMI também é responsável por uma série de *Standards*, entre eles o PMCDF (PMI, 2007), o qual é referência para os gerentes de projeto conhecerem e desenvolverem suas competências. Ele foi elaborado para propiciar às organizações e aos gerentes de projeto um guia para o planejamento e melhoria das competências ligadas à profissão do gerente.

Segundo o PMCDF são três categorias principais de competências de gerentes de projeto: competências pessoais, competências de conhecimento e competências de desempenho. Entretanto, o PMCDF aborda em seu texto as competências de desempenho e pessoais.

O PMCDF enumera cinco grandes competências no âmbito do desempenho, que estão totalmente relacionadas aos cinco grupos de processos descritos no PMBoK (PMI, 2008). Esses grupos de processos podem ser constatados na figura 3.

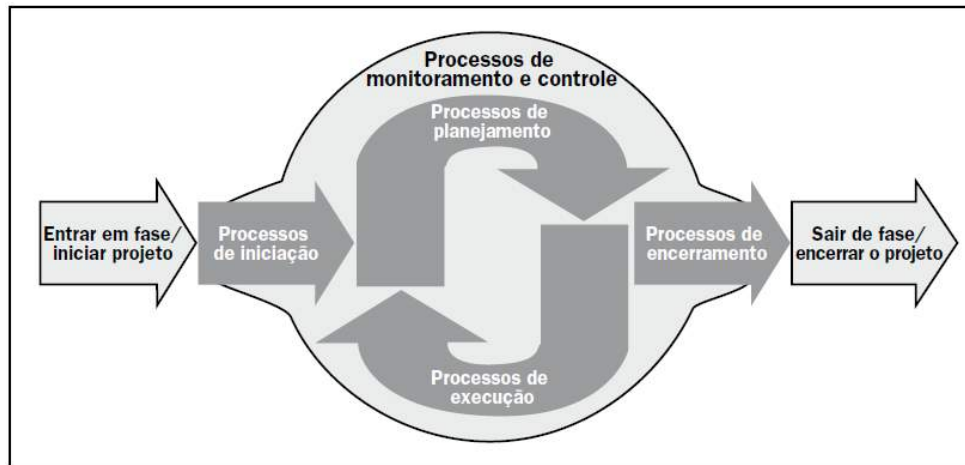


Figura 3 – Grupos de Processos PMBoK

Fonte: PMBoK (2008)

De uma forma condensada, são essas as competências de desempenho: saber iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar os projetos.

Quanto às competências pessoais, o PMCDF (2007) indica algumas formas de desenvolvê-las:

- a) Comunicação;
- b) Liderança;
- c) Gerenciamento;
- d) Habilidades Cognitivas;
- e) Eficiência;
- f) Profissionalismo.

O PMCDF (2007) aborda um pouco mais sobre essas competências pessoais, mas as competências de desempenho ou técnicas também é objeto de pesquisa de outros autores como Souza e Segatto-Mendes (2008).

Souza e Segatto-Mendes (2008) identificaram aspectos importantes sobre competências técnicas e individuais. O estudo de caso descritivo com investigação documental sobre a transferência de tecnologia entre matriz e filiais na Knapp Sudamerica Logistics and Automation teve como resultado que o planejamento, organização e controle possibilitaram a acumulação de conhecimentos e competências tecnológicas possibilitando que a organização absorvesse o conhecimento individual. Foi utilizado o critério de Ariffin e Figueiredo (2003) que prevê os seguintes níveis de competências: 1) básico, 2) renovado, 3) extra-básico, 4) pré-intermediário, 5) intermediário e 6) avançado.

No quesito específico de engenharia e gestão de projeto, a empresa levou cerca de apenas três anos para desenvolver competências tecnológicas de inovação, partindo do nível pré-intermediário em 2002 até atingir o nível intermediário em 2004. Ainda nesse quesito algumas capacidades foram observadas em determinados níveis: coordenação (básico, renovado e extra-básico), supervisão (pré-intermediário), assistência em assuntos técnicos (intermediário) e capacidade de integração (avançado) (SOUZA; SEGATTO-MENDES, 2008). A abordagem foi sobre as competências tecnológicas, porém altamente relacionadas ao indivíduo.

Mesmo observando-se somente as competências técnicas, vê-se que também são competências associadas ao indivíduo.

O trabalho de Souza e Segatto-Mendes (2008) possibilita entender e associar as necessidades especiais do indivíduo em relação às competências técnicas. Observa-se uma relação com o estudo de Massielo (2009) no mesmo campo.

Massielo (2009) partiu da observação e análise realizada em três grandes projetos na comunidade Europeia, sendo o primeiro um projeto de excelência envolvendo pesquisadores e usuários de 14 grandes instituições de ensino da Europa, o segundo abordando um consórcio composto por 12 diferentes parceiros para financiamento de novas ideias, e o terceiro projeto também voltado para o financiamento de ideias e que era composto por seis universidades, uma organização não governamental e uma pequena empresa.

Na análise desses projetos, foram destacadas primeiramente as condições críticas e o que a literatura observa sobre esses itens:

- a) Comunicação,
- b) Cultura,
- c) Complexidade administrativa,
- d) Lacuna entre comprometimento e continuidade e,
- e) Requisitos para o líder de projeto.

Os gerentes desses projetos foram encaixados em uma categoria chamada de *flow-keeper*, ou seja, um gerente moderno que possui habilidades particulares para conduzir esses projetos ao sucesso; assim um gerente deve ser um indivíduo com condições técnicas à sua disposição, e cujo papel é facilitar os fluxos de comunicação, informação e negociação. Esse gerente deve também saber ouvir e explicar, mantendo o foco para todos os envolvidos em um projeto. Um dos pontos mais importantes sugerido por Massiello (2009) é entender e gerenciar as complexidades das necessidades especiais dos indivíduos considerando diferenças de cultura, língua, nível de conhecimento e tecnologia, competências sociais, experiências ideais e até outras ambições diversas. Segundo Massiello (2009, p. 502-504, tradução nossa):

Existe uma necessidade de gerentes de projeto com muitas habilidades interpessoais e várias competências em gerenciar projetos internacionais. Ter uma figura proeminente como um professor gerenciando projeto não é suficiente para o sucesso de uma joint-venture internacional. [...] As economias e a sociedade estão mudando na marcha da globalização, portanto um gerente de projetos deve o quanto antes combinar competências como projeto e recursos humanos, tecnologia, sociologia para resistir a uma carreira futura (MASIELLO, 2009).

Apesar de o trabalho de Massiello (2009) ter sido realizado em projetos internacionais, o ponto importante a ser verificado é que a melhoria do desempenho do gerente de projetos, inclusive para o futuro de sua carreira, passa pela melhoria de suas competências. Observou-se em estudo de Cheng *et al.* (2005) uma certa continuidade dessa perspectiva.

As competências comportamentais e de trabalho comparando-se às competências comportamentais entre gerentes de projeto de desempenho médio e superior foram avaliadas, por Cheng *et al.* (2005), com a possibilidade de identificar e utilizar o perfil de competências para melhoria de desempenho das equipes.

Nove fatores relacionados à gestão de projeto foram destacados:

- a) Formação da equipe;
- b) Liderança;
- c) Tomada de decisão;
- d) Mutabilidade e acessibilidade;
- e) Integridade;
- f) Comunicação;
- g) Compreensão;
- h) Motivação;
- i) Relacionamento externo.

Nas comparações das competências comportamentais foram utilizadas 12 variáveis: orientação para o êxito, iniciativa, busca de informações, foco nas necessidades do cliente, impacto e influência, diretividade, trabalho em equipe e cooperação, liderança de equipe, pensamento analítico, pensamento conceitual, autodomínio e flexibilidade.

Cheng *et al.* (2005), entendem que uma nova abordagem para desenvolvimento de competências do gerente baseada em orientação para o projeto pode permitir que a organização identifique habilidades desses gerentes de projeto para melhorar seu desempenho profissional (CHENG *et al.*, 2005).

Por outro lado, Chatzoglou (1997) propôs um modelo que encara o desempenho da equipe de projeto associado a fatores tais como conhecimento, motivação e estilo de gerenciamento. Essa proposta também teve como item importante uma melhor gestão dos recursos aliada à medição de desempenho, considerando “tamanho da equipe versus produtividade versus cronograma” para avanços futuros (CHATZOGLOU, 1997).

Foi utilizado por Chatzoglou (1997) um processo envolvendo três pesquisas aplicadas em diferentes estágios com um total de 107 projetos em 70 empresas diferentes.

A pesquisa incluiu no modelo as variáveis:

- a) Atitude da equipe (ansiedade, experiência, conhecimento, e motivação),
- b) Atitude dos usuários (conhecimento, motivação, resistências, conflitos e comunicação),
- c) Atributos e técnicas para gerenciamento do projeto (recursos, técnicas e ferramentas, estilo de gerenciar).

Nota-se que tanto Cheng *et al.* (2005) quanto Chatzoglou (1997) passam por pontos comuns como competências e melhoria do desempenho do gerente de projetos, o que sustenta a importância do tema.

Mais um reforço no sentido de melhorar o desempenho profissional individual e organizacional foi outro estudo sobre competências e seleção de gerente de projetos de HAUSCHILDT *et al.* (2000) que tentou evidenciar que certos critérios como experiência, habilidade em gerenciar e delegar, tomada de decisão, criatividade produtiva, organização com cooperação, liderança cooperativa, pensamento integrador (também identificados como competências) - são eficazes para as organizações, pois poderiam auxiliar na melhoria dos pontos fortes desses gerentes e minimizar suas fraquezas. Essa é mais uma evidência de que as competências do gerente de projetos são amplamente pesquisadas e discutidas pela academia. Explorar especificamente as habilidades do gerente de projetos vem sendo ato constante e constitui marco importante para a formação de referências, seja para segmentos específicos ou não da gestão de projeto (HAUSCHILDT *et al.*, 2000).

Em se tratando de segmentos específicos, uma abordagem também relacionada ao gerente de projetos foi estudada para o segmento de construção de casas em larga escala em Gana, onde foi desenvolvido um modelo conceitual (AHADZIE *et al.* 2009). Esse trabalho visou o desenvolvimento de competências relacionadas a gerentes de projetos, o que facilitaria a base para melhorar o desenvolvimento de carreira e das melhores práticas de gestão da construção civil e vantagens adjacentes.

Nesse artigo, Ahadzie *et al* (2009) abordam a importância da gestão por competências que vem prevalecendo sobre a visão das competências organizacionais e citam outros estudos na área de engenharia que investem no mesmo caminho do desempenho do gerente de projetos.

O método utilizado foi a aplicação de questionários para 200 membros selecionados de um total de 402 membros do *Ghana Real Estate Developers Association (GREDA)*, porém apenas 153 foram enviados e 69 foram efetivamente respondidos.

Esse estudo em Gana teve bases teóricas na psicologia e explorou as diferenças das competências para as tarefas e para o contexto. As conclusões indicam que existe potencial de exploração das competências comportamentais para aquele segmento de gerente de projetos para construção em larga escala (AHADZIE *et al.*, 2009).

Estudar casos de sucesso em projeto é primordial para identificar indicadores sobre as competências (KOSAROGLU; HUNT, 2009), como foi o *New Product Development (NPD)* da Empresa de Telecomunicações da Austrália (Telco). Esse caso de NPD foi abordado com entrevistas e análises que originaram uma tese de doutorado e posteriormente um artigo no qual é comprovado empiricamente que um conjunto de qualidades (técnicas, de liderança, gerenciais e administrativas) foi primordial para o sucesso dos projetos, além de sugerir a adoção de melhorias aos padrões de competências do gerente de projetos e das práticas para contratação desses mesmos gerentes de projetos.

Kosaroglu e Hunt (2009) utilizaram entrevistas com as quais procuraram determinar quais as melhores formas e indicadores de competências para gerentes de projeto, realizaram revisão da literatura e montaram um cenários teórico com ênfase na gestão e liderança das habilidades técnicas, de liderança, gerenciais e administrativas. O conjunto de qualidades é descrito como:

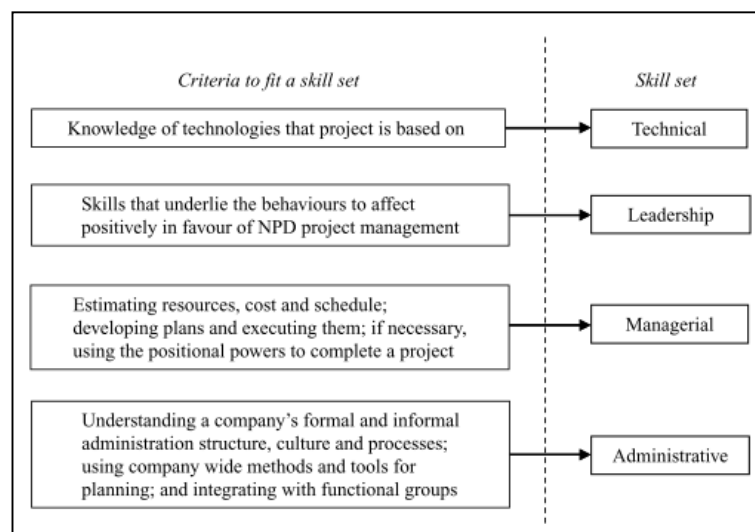


Figura 4 – Habilidades do Gerente de Projetos
 Fonte: Kosaroglu e Hunt (2009, p. 310)

- a) Técnicas: conhecimento das tecnologias nas quais o projeto é baseado,
- b) Liderança: afeta positivamente os comportamentos em favor do projeto.
- c) Gerenciais: estimar recursos, custo e cronograma, desenvolvendo planos para execução e se necessário usar atribuições de posição gerencial para concluir um projeto;

- d) Administrativas: entendimento formal e informal da estrutura administrativa da empresa, sua cultura e processos, utilizando os métodos e ferramentas para planejar e integrar os grupos funcionais.

Esse estudo de pesquisa de Kosaroglu e Hunt (2009) se aprofundou nos fundamentos das competências dos gerentes de projeto da Telco com algumas questões, entre elas: qual a base para avaliar gerente de projetos? quais as habilidades são usadas?

No caso do ambiente supercompetitivo da empresa citada acima, um dado interessante foi a pouca aplicação ou reconhecimento da liderança. Embora, habilidades de liderança sejam as habilidades mais examinadas e enfatizadas na literatura, foi encontrada limitação de sua utilização na Telco.

As atividades gerenciais encontradas foram verificadas contra os padrões do *Project Manager Competency Development Framework* (PMCD, 2007) e *Global Alliance for Project Performance Standards* (2006), porém esses padrões não se ajustam para habilidades administrativas e técnicas (KOSAROGLU; HUNT, 2009).

Assim como esta dissertação sobre as competências e empregabilidade, especificamente com gerentes de projeto de uma instituição bancária multinacional, existem outros estudos que também procuram identificar as lacunas no desenvolvimento das competências profissionais (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003). A identificação de competências profissionais relevantes para profissionais de *Technology & Development* (T&D) mostrou aquelas consideradas

importantes e bem desenvolvidas, bem como as que necessitam ser mais bem trabalhadas por ações de aprendizagem. Como a abordagem de Bruno-Faria e Brandão (2003) foi realizada sobre a tríade conhecimento, habilidade e atitude (CHA), encontraram, de forma geral, que as atitudes foram consideradas mais importantes que conhecimentos e habilidades. Entre as atitudes mais importantes reconhecidas na pesquisa estão: ética, qualidade, atenção e postura, compromisso e responsabilidade.

Outro dado interessante nesta pesquisa foi quanto às atitudes que os respondentes acreditam ter mais desenvolvido: responsabilidade, ética, preservação do patrimônio da empresa, qualidade e contribuição para o melhor clima no trabalho. Finalmente, e como ponto de ligação com esse trabalho de dissertação, Bruno-Faria e Brandão (2003) descrevem as atitudes que ainda são pouco desenvolvidas e passíveis de melhoria: articulação, atualização, comunicação e divulgação, iniciativa e atualização sobre os projetos.

Skulmoski e Hartman (2010) comentam que possuir competências em projetos, do ponto de vista empresarial, é motivo de sobrevivência para as organizações. Consequentemente em um mundo cuja sociedade é cada vez mais voltada para projetos, o papel do gerente competente é primordial para o sucesso dos projetos e da empresa (PMI, 2008). Para investigar as competências do gerente de projetos da área de sistemas de informações, Skulmoski e Hartman (2010) conduziram - através do método qualitativo - pesquisa contando com 33 entrevistas a 22 gerentes de projeto relacionando as competências por itens e grupos principais (atributos pessoais, comunicação, liderança, negociação, profissionalismo, habilidades sociais e gestão). Essas entrevistas

qualitativas utilizaram método semi estruturado e desvio de perguntas padronizadas. Um diferencial desse completo mapeamento foi que os resultados tabulados foram apresentados com base nas fases dos projetos. Foram relacionados 70 itens ou grupos de competências e Skulmoski e Hartman (2010) concluíram que as competências mais importantes por fase de projeto são as descritas no Quadro 1.

Competências do Gerente de Projetos por fase do projeto		
Fase	Competência	Votos (%)
Iniciação	Questionamento eficaz / Geração de feedback	30
	Persuasão / Marketing / Vendas	28
	Habilidades de escutar	26
	Visão orientada/Articulação do problema de negócio	26
	Formação de consenso	26
Planejamento	Gerenciamento com habilidade e conhecimento	29
	Formação de consenso	29
	Competências técnicas / Conhecimentos teóricos	28
Implementação	Capacidade de se dar bem / Trabalhar em time	31
	Orientação para resultados	28
	Verdade e honestidade	24
Finalização	Habilidade em escrever	29
	Compartilhar informações e créditos	29
	Orgulho no trabalho / Qualidade	28
	Verdade e honestidade	27

Quadro 1 – Competências do Gerente de Projetos por Fase de Projeto

Fonte: Baseado em Skulmoski e Hartman (2010)

As informações do Quadro 1 acima identificam claramente as principais competências levantadas em relação às diversas fases de um projeto (SKULMOSKI; HARTMAN, 2010). A identificação

dessas quinze competências e seus comportamentos associados fornece bases para tipificar o gerente de projetos eficaz.

Skulmoski e Hartman (2010) concluíram que os estudos até então têm tratado a determinação de competências para o gerente de projetos de uma forma estática (para o projeto como um todo), ao passo que tantos os acadêmicos como os praticantes em gerenciamento de projeto poderiam aceitar a dinâmica das competências por fases de projeto.

Corroborando a questão da eficácia, aqui representada pela demonstração de proficiência em um grupo de conhecimentos, competências ou habilidades utilizada para promover o sucesso da organização; Gillard e Price (2005) pesquisaram sobre as competências e sua relação com a eficiência do gerente de projetos, procurando traçar um perfil ideal para esse profissional. E resumo encontraram as competências mostradas no Quadro 2.

Grupo	Competência
Ações de Gerenciamento e Objetivos	Uso de conceitos
	Orientação para eficiência
	Pró-atividade
Liderança	Autoconfiança
	Apresentação verbal
Gerenciamento de Recursos Humanos	Gerenciar grupo de processos
	Sociabilidade
Direcionar Subordinados	Desenvolvimento de pessoas
	Uso de poder unilateral
Foco	Adaptabilidade e vigor

Quadro 2 – Competências do Gerente de Projetos Segundo Gillard e Price (2005)

Fonte: Baseado em Gillard e Price (2005)

A partir da exposição das dez competências, Gillard e Price (2005) as descrevem no contexto do gerente de projetos e posteriormente comentam sobre o comportamento e as principais características desses profissionais quando orientados a resultados. Ainda segundo essa exposição das competências, os gerentes de projeto orientados para eficiência tendem a: estabelecer alto padrão de trabalho; ser auto-motivados; cultivar objetivos e prazos desafiadores (mas realistas); superar obstáculos; possuir iniciativa; aceitar sucesso e fracasso; ter controle e alcançar seus propósitos (GILLARD; PRICE, 2005).

A inteligência emocional também é motivo de pesquisa de Clarke (2010) associada às competências do gerente de projetos. Por intermédio de uma amostra de 67 gerentes de projeto do Reino Unido e utilização do *Project Manager Competency Development Framework* (PMI, 2007), Clarke (2010) identificou quatro conjuntos de competências do gerente de projetos (comunicação, trabalho em grupo, atenção (consideração) e gerenciamento de conflitos). Dessa matriz foram extraídos os elementos básicos do questionário aplicado à amostra. Conclui o autor que as pontuações encontradas para inteligência emocional estão significativamente relacionadas com as de trabalho em equipe e gestão de conflitos, enquanto a empatia do gerente de projetos tem alta associação com a competência de atenção. Os resultados ainda possibilitam a sugestão de que a inteligência emocional e as habilidades de empatia têm influencia no desempenho do gerente de projetos (CLARKE, 2010).

Em um contexto de investigação das habilidades requeridas para gerenciamento de projeto e mais especificamente do gerente de projetos de tecnologia da informação, Napier *et al.* (2009) constataram quatro modos distintos de combinar categorias de habilidades para formar arquétipos

de eficácia para esses gerentes – gerencia geral, resolução de problemas, representatividade para o cliente e equilíbrio gerencial.

A condução da pesquisa empírica foi por meio de entrevistas semi estruturadas (*repertory grid*). Estes achados contribuem para confirmar as nove habilidades associadas ao sucesso do gerente de projetos de tecnologia da informação detalhadas pelos autores: comunicação, gerenciamento geral, liderança, planejamento e controle, gerenciamento do cliente, desenvolvimento dos sistemas, resolução dos problemas, desenvolvimento da equipe e integridade pessoal (NAPIER *et al.*, 2009).

Segundo Yasin *et al.* (2009), o perfil de gerenciamento e de pessoas se sobrepõe às características de competências técnicas do gerente de projetos, além do fato de que é esperado que esses gerentes tenham conhecimento funcional da organização, das pessoas e também tenham liderança. Apesar das constatações acima, foi encontrado adicionalmente um balanceamento entre as competências técnicas e não técnicas para o gerente de projetos.

Com a intenção de identificar as características e comportamentos mais relevantes para o gerente de projetos eficazes, Yasin *et al.* (2009) pesquisaram e encontraram oito características dos gerentes de projetos eficazes (habilidades de gerenciamento, atitudes para com os outros, estilo de gerenciamento, habilidades sociais, conduzir equipe com eficácia, desejo de poder, confiança e visão, desejo de realização) e as variáveis importantes relacionadas ao gerenciamento de projeto (dimensão técnica e operacional, dimensão específica de gerenciamento de projeto, dimensão interna, padrões e requisitos técnicos, restrições organizacionais, habilidades de liderança). Esse

panorama foi identificado em um cenário de transformações das empresas do setor público em Portugal, onde as práticas de gestão de projeto são consideradas como importantes para facilitar e promover essas mudanças organizacionais (YASIN et al., 2009).

Em contraponto, Turner *et al.* (2009) identificaram que gerentes de projeto conseguiram uma melhor pontuação frente a gerentes funcionais no que diz respeito à conscientização, sensibilidade e análise crítica, mas tiveram uma pontuação menor em comunicação, e desenvolvimento de competências em um estudo realizado com 414 gerentes de projeto e mais de 1000 gerentes funcionais para correlacionar as competências e desempenhos de liderança, comparando estes dois tipos de profissionais.

Nessa pesquisa os autores utilizaram um questionário com 187 questões para avaliar as competências agrupadas em três áreas: IQ – competências intelectuais (análise crítica e julgamento, visão e imaginação, perspectiva estratégica), MQ – competências gerenciais (comunicação, gerenciamento de recursos, autoridade, alcance e desenvolvimento) e EQ – competências emocionais (autoconsciência, resiliência emocional, motivação, sensibilidade, influencia, intuição e consciência) (TURNER *et al.*, 2009).

De forma geral Turner *et al.* (2009, p.212-213, tradução nossa) efetuam alguns comentários interessantes e dignos de pesquisas mais aprofundadas sobre seus achados:

Candidatos com um perfil de sensibilidade, consciência e pensamento crítico devem ser selecionados para uma carreira de gerenciamento de projeto, enquanto os fortes na comunicação e desenvolvimento

podem melhor ser selecionados para um papel de gestão geral [...] Todos, exceto um dos 15 líderes em competências intuitivas são significativamente mais fortes em gestão de projeto, quando comparado com gerentes de projetos com menor sucesso. Portanto, EQ – Competências emocionais, QI – Competências intelectuais e MQ – Competências Gerenciais, devem ser tidas em conta na atribuição de gerente de projetos. (TURNER *et al.*, 2009).

Ainda sobre o sucesso dos projetos e a atuação do gerente de projetos para tal, Russo e Sbragia (2007) comentam o papel de empreendedor corporativo do gerente de projetos como fator relevante para o sucesso dos projetos, elaborando uma ampla revisão bibliográfica nesse aspecto, exatamente nas competências de gerente de projetos - que no estudo são citadas como 'características'. Russo e Sbragia (2007, p. 590) comentam:

As características de um gerente de projetos competente abrangem muitas outras, além da tendência empreendedora, que foi o foco deste estudo, tais como: conhecimento da área de aplicação do produto do projeto, habilidades interpessoais, entendimento do contexto do gerenciamento do projeto, conhecimento de técnicas e práticas de administração geral e de projeto, etc. (RUSSO; SBRAGIA, 2007).

A pesquisa de Russo e Sbragia (2007) envolveu 164 projetos com características de empreendedorismo, mas independentemente desse foco, os autores diagnosticaram que outras competências além do empreendedorismo são relevantes: conhecimento da área de aplicação do produto do projeto, habilidades interpessoais, entendimento do contexto do gerenciamento do projeto, conhecimento de técnicas e práticas de administração geral e de projeto.

Pouco se sabe sobre os aspectos comportamentais da comunicação como competência para o gerente de projetos, especialmente naqueles chamados ambientes virtuais em que as equipes são geograficamente dispersas. Henderson (2008) discorreu sobre as bases teóricas das pesquisas sobre comunicações e mais recentemente sobre comunicação como um elemento de competência e como um processo de valor para o gerenciamento de projeto.

Porém, o mais importante é responder se as competências de comunicação do gerente de projetos têm impacto na produtividade e satisfação da equipe. Henderson (2008) considerou três hipóteses:

- a) Relação positiva dos membros das equipes em relação à competência de comunicação/decodificação do gerente de projetos;
- b) Relação positiva dos membros das equipes em relação à competência de comunicação/codificação do gerente de projetos;
- c) Relação positiva das equipes em relação à competência de comunicação / codificação do gerente de projetos.

Adicionalmente mais duas hipóteses foram testadas pelos autores:

- a) Negatividade associada ao grau de virtualização da competência de decodificação e
- b) Negatividade associada ao grau de virtualização da competência de codificação.

Seu modelo de pesquisa utilizou escala não mencionada para elaboração de questionário dividido em cinco áreas (se eram gerentes de projeto responsáveis, sobre a comunicação do gerente de projetos, satisfação com o projeto e equipe, produtividade e metas da equipe e grau de dispersão geográfica e dependência de tecnologias para essa comunicação). Foram abordados por mensagem eletrônica 4998 indivíduos dos quais foram aproveitados 568 questionários.

Como resultado ficou comprovado que, em geral, as competências do gerente de projetos no que diz respeito à codificação e decodificação, são significativamente positivas e associadas com a satisfação dos membros das equipes e também ajustando um bom desempenho e tolerância dessas equipes em relação à dispersão geográfica quando a comunicação é presencial. No entanto, essa mesma dispersão geográfica é fator negativo na comunicação de forma geral (HENDERSON, 2008).

Considerando-se as bases teóricas expostas até aqui, se apresenta no Quadro 3 um resumo teórico que pretende demonstrar que as principais competências estudadas podem ser agrupadas por categorias para um melhor mapeamento nas questões de pesquisa e discussão nas análises posteriores.

	CATEGORIA	Hauschildt et al. (2000)	Cheng et al. (2005)	Heidje e Heijden (2006)	Cheng, Dainty e Moore (2005)	Ahadzie et al. (2009)	Skulmoski et al. (2010)	Gillard e Price (2005)	Clarke (2010)	Yasin et al. (2009)	Russo e Sbragia (2007)	Turner et al. (2009)
COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO	Busca de informações necessárias ao desenvolvimento do projeto		x		x		x					
	Conhecimento da estratégia da empresa	x					x			x	x	
	Conhecimento do mercado em que a empresa atua										x	
	Foco nas necessidades do cliente		x		x						x	
	Orientação para resultados		x	x	x		x	x		x	x	
	Saber gerenciar mudanças						x			x		
	Saber trabalhar com as políticas organizacionais						x			x	x	
	Tratar o projeto como se fosse seu próprio negócio											x
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	Carisma						x				x	
	Confiante, realista						x	x		x	x	x
	Criatividade	x					x				x	x
	Ética						x			x		x
	Experiência	x		X		x						
	Flexibilidade		x	x	x		x				x	x
	Impacto e influência		x								x	x
	Iniciativa		x		x		x	x		x	x	
	Respeitoso e pontual						x					
Senso de humor						x						
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	Ajudou a criar um ambiente de confiança e respeito pelas diferenças individuais								x	x		
	Auto controle e gerenciamento do estresse								x		x	
	Comunicar-se bem com sua equipe						x		x	x	x	x
	Desenvolvimento e mentoria dos membros de sua equipe						x	x	x		x	

	CATEGORIA	Hauschildt et al (2000)	Cheng et al. (2005)	Heidje e Heijden (2006)	Cheng, Dainty e Moore (2005)	Ahadzie et al. (2009)	Skulmoski et al. (2010)	Gillard e Price (2005)	Clarke (2010)	Yasin et al (2009)	Russo e Sbragia (2007)	Turner et al. (2009)
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	Espírito de cooperação com os membros da equipe	x	x		x		x	x	x	x	x	x
	Gerenciar situações ambíguas satisfatoriamente apoiando as metas do projeto								x	x		
	Habilidade em delegar	x	x		x		x	x		x		
	Habilidade na resolução de conflitos e disputas						x		x	x	x	
	Habilidades de negociação e facilitação						x		x	x	x	
	Manter boas relações de trabalho com outras pessoas envolvidas no projeto				x	x			x		x	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos				x	x	x			x	x	
	Conhecimento teórico sobre gestão de projetos						x	x		x	x	
	Conhecimentos em economia e finanças									x	x	
	Experiência prática em projetos					x	x			x	x	
	Gerenciamento do escopo									x	x	
	Gestão da integração das partes do projeto							x		x	x	
	Gestão da qualidade do projeto						x			x	x	
	Gestão de custos									x	x	
	Gestão de recursos escassos do projeto						x			x	x	x
	Gestão de riscos									x	x	
	Gestão do tempo									x	x	
	Habilidade de escrita e comunicação oficial do projeto						x	x		x	x	
	Inteligência, capacidade mental		x		x	x	x			x	x	x

Quadro 3 – Quadro Teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

2.3 Empregabilidade

Existem diversas definições para o termo empregabilidade, diversos contextos e perspectivas (como do empregado e empregador) também são observados para as definições do termo empregabilidade. Contudo, a maior parte das definições que serão discutidas a seguir tem em comum o fato de discorrerem, fundamentalmente, sobre as capacidades dos indivíduos em transitarem entre os empregos.

Mcquaid e Lindsay (2005) propõem um conceito mais amplo e uma série de fatores individuais, circunstâncias pessoais e fatores externos que ajudam na sua própria composição, utilizando-se também de itens mais comuns a um conceito mais estreito e conhecido de empregabilidade, tais como: atributos, habilidades, ambiente, responsabilidades e questões geográficas ou de escolha. Eles traçaram um histórico desenvolvimento do conceito de empregabilidade para suas conclusões. As visões sobre o termo empregabilidade variam conforme o público observado seja ele composto de empregadores, empregados ou aqueles que tomam as decisões políticas sobre o tema. Como parte principal da pesquisa, se desenvolveu o debate a partir da análise de fatores individuais e de circunstâncias pessoais (MCQUAID; LINDSAY, 2005). Faz-se importante para essa dissertação, conhecer diversas abordagens sobre a empregabilidade para estabelecer eventuais correlações com as competências do gerente de projetos.

A empregabilidade pode ser uma relação entre as habilidades e atributos necessários para se permanecer no emprego ou encontrar outra colocação, e os principais fatores relacionados com a

empregabilidade se dividem em internos e externos às organizações (ROTHWELL; ARNOLD, 2007).

Outro conceito de empregabilidade é mostrado por Helal (2011), e considera tanto o meio empresarial quanto o meio acadêmico, passando pelas influências ‘critico-sociais’ e ‘empresa-indivíduo’ e nos diz que o ponto marcante é para este segundo grupo, o qual repassa ao trabalhador a responsabilidade pelo próprio emprego, retirando do Estado este ônus.

O meio acadêmico adota um discurso oposto, mas para a maioria dos docentes a percepção é de que o indivíduo ainda é o grande responsável pelo desenvolvimento de suas próprias habilidades e competências para a manutenção de seu emprego (HELAL, 2011).

Pool e Sewell (2007) indicam que a chave para a empregabilidade com foco em estudantes e graduados no Reino Unido é apresentada na forma de um modelo fácil, prático e útil que fornece subsídios para o planejamento e estruturação de uma área de atuação; facilitador e adaptável para diversas fases da carreira. O modelo se alimenta de componentes já largamente utilizados na literatura acadêmica como ativos de empregabilidade – como o conhecimento de perfil e atitude, gerenciamento da carreira, apresentação – em entrevistas e formas de melhorar, além de outros fatores internos (família) e externos (condições do mercado de trabalho).

A Figura 4 procura ilustrar os componentes essenciais da empregabilidade segundo Pool e Sewel (2007), e também as direções de cada interação. Neste modelo os autores utilizaram como base os seguintes elementos:

- a) Habilidades genéricas, como uma gama variada de habilidades tais como imaginação, criatividade, adaptabilidade, flexibilidade, autonomia, independência para o trabalho, facilidade de aprendizado, habilidade de trabalhar sob pressão, trabalho em equipe, comunicação oral, gerenciamento de pessoas, comunicação escrita, gerenciamento de tempo, atenção a detalhes, premissa de responsabilidade pela tomada de decisão, planejamento, organização e uso de tecnologias;
- b) Inteligência emocional identificada como capacidade de reconhecer sentimentos para motivação e gerenciar melhor as nossas emoções e relacionamento;
- c) Desenvolvimento e aprendizagem na carreira para obter ensinamentos, conhecimentos e habilidades necessárias durante a vida acadêmica para ter chance de sucesso na carreira;
- d) Experiência de vida e trabalho: utilizar a experiência obtida durante a vida e em trabalhos, mesmo que voluntários;
- e) Ter graduação – estudos necessários e compatíveis com a função desenvolvida;
- f) Prover oportunidade de refletir e avaliar as experiências;
- g) Autoeficácia, autoconfiança e autoestima são os pontos de ligação entre o conhecimento, compreensão, habilidades, experiências e atributos pessoais para a empregabilidade.

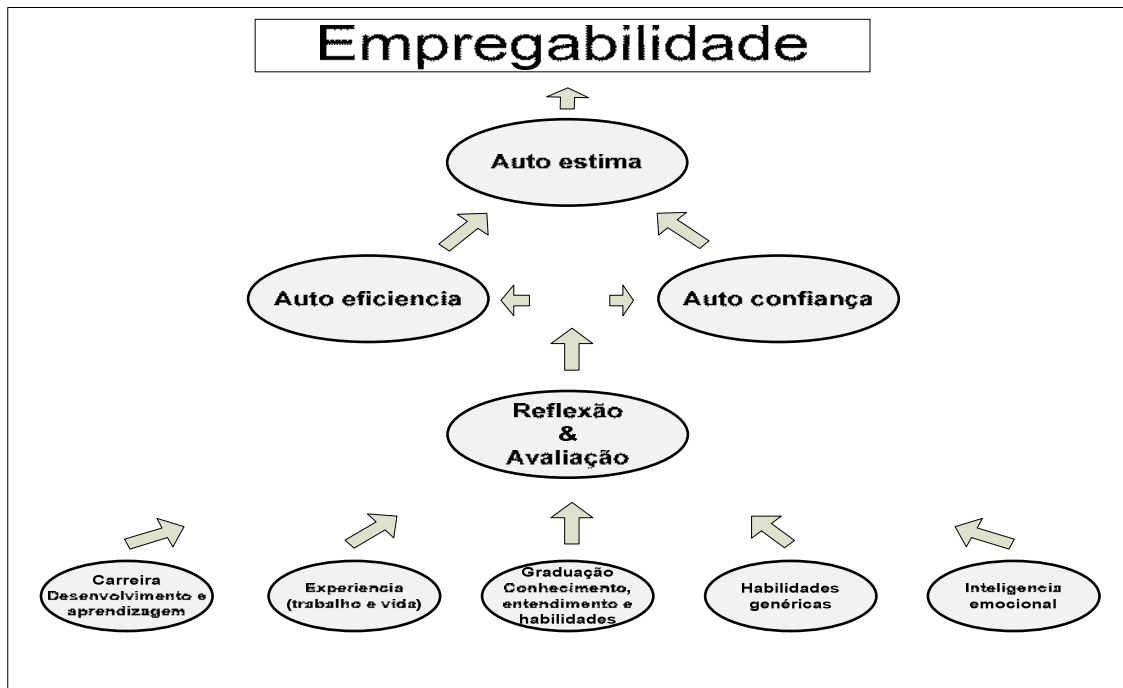


Figura 5 – Empregabilidade
 Fonte: Baseado em Pool e Sewell (2007)

Apesar do modelo proposto, a empregabilidade ainda continua uma questão muito ligada a aspectos pessoais e às mudanças. Dado que foi indicado que os aspectos pessoais têm peso na empregabilidade, fica claro que esses aspectos se relacionam às competências necessárias ao indivíduo. E que desse modo, sua empregabilidade pode ser melhorada (POOL; SEWELL, 2007).

Uma pesquisa realizada por Nauta (2009) mostra um ponto curioso e paradoxal. Indica que a manutenção dos empregados nas empresas que tem uma cultura de incentivo à empregabilidade possa ser realizada a partir de ações opostas às convencionais, ou seja, com a criação de oportunidades para que os empregados possam de fato deixar a empresa por outras posições.

A parte positiva da pesquisa também indica que em caso de saída, os funcionários o farão por motivos positivos – o estímulo da empresa para a empregabilidade de seus funcionários – fato que de certa forma ajuda na formação de uma boa impressão da empresa (NAUTA *et al.*, 2009).

Isso mostra que não somente os indivíduos e o meio acadêmico mostram preocupação com a empregabilidade, mas em muitos casos os próprios empregadores sentem que essa valorização de alguma forma pode se tornar benéfica para a organização.

Heidje e Heijden (2006) conduziram um trabalho que mostrou uma abordagem baseada na competência para empregabilidade, que pode trazer vantagens para os resultados da carreira do indivíduo e também para a empresa. Para tanto, é preciso trabalhar tanto no desempenho quanto nos processos de adaptação e aprendizagem; adicionar elementos como atitudes, motivação e habilidades ao comportamento e representar melhores combinações de competências genéricas e específicas.

Essa abordagem de Heidje e Heijden (2006) se concentrou na exploração de cinco dimensões baseadas em competências genéricas (expertise ocupacional, antecipação e otimização, flexibilidade pessoal, sentido corporativo e equilíbrio) e utilizou questionários para dois grupos de respondentes – empregados e seus chefes diretos. Essa talvez seja a principal ligação até então observada entre os temas da empregabilidade e das competências.

A partir da pesquisa também foram lançadas algumas questões para serem mais bem exploradas, tais como recrutamento, avaliação e mobilidade de carreira (HEIDJE; HEIJDEN, 2006).

Ainda se tratando de empregabilidade e competências, Wittekind *et al.* (2010) realizaram pesquisa na qual procuraram encontrar que tipos de habilidades são mais importantes para a empregabilidade do indivíduo e como este as percebe. Isto se fez importante, pois tem ligação com as pesquisas de Heidje e Heijden (2006) citadas anteriormente, dado que ambos os grupos de autores estudaram as relações entre competências e empregabilidade.

Wittekind *et al.* (2010) concluíram que as habilidades relacionadas ao efetivar a realização do trabalho são mais relevantes para a empregabilidade do que as habilidades relacionadas com a gestão, e que as organizações e indivíduos dificilmente influenciam as variáveis que constituem o centro da percepção de empregabilidade.

Analisar os principais determinantes da percepção de empregabilidade se constituiu em item importante para efetivamente testar os modelos de empregabilidade até então desenvolvidos e fornecer melhor compreensão sobre o que conduz a essa percepção. Entender o que é melhor para manter o seu emprego pode ajudar um indivíduo a tomar decisões adequadas quanto a seu futuro profissional. Desta forma Wittekind *et al.* (2010, p.582-583) tecem os seguintes comentários:

A primeira conclusão é que as habilidades relacionadas ao trabalho são mais relevantes para a empregabilidade do que a gestão dessas habilidades que só parece ser importante se os empregados atenderem aos requisitos de capital humano [...] A segunda conclusão é que a

empregabilidade percebida é em grande parte dependente de variáveis que podem ser influenciadas por organizações ou indivíduos, especialmente como as preocupações com a idade (WITTEKIND *et al.*, 2010).

Mais voltado às questões de comportamento em relação à empregabilidade, uma abordagem de Fugate *et al.*(2004) indica que é esse um trabalho especificamente proativo e adaptável, em que o núcleo passa pela avaliação de três fatores ou o que se chama de dimensões primordiais: a identidade da carreira, a capacidade de adaptação pessoal e o capital humano e social. Esta abordagem psicossocial de empregabilidade também se baseia em característica de sinergia do indivíduo, que consegue realizar suas oportunidades profissionais com suas habilidades.

A Figura 5 identifica essas três dimensões que compõem o construto empregabilidade (FUGATE *et al.*, 2004).

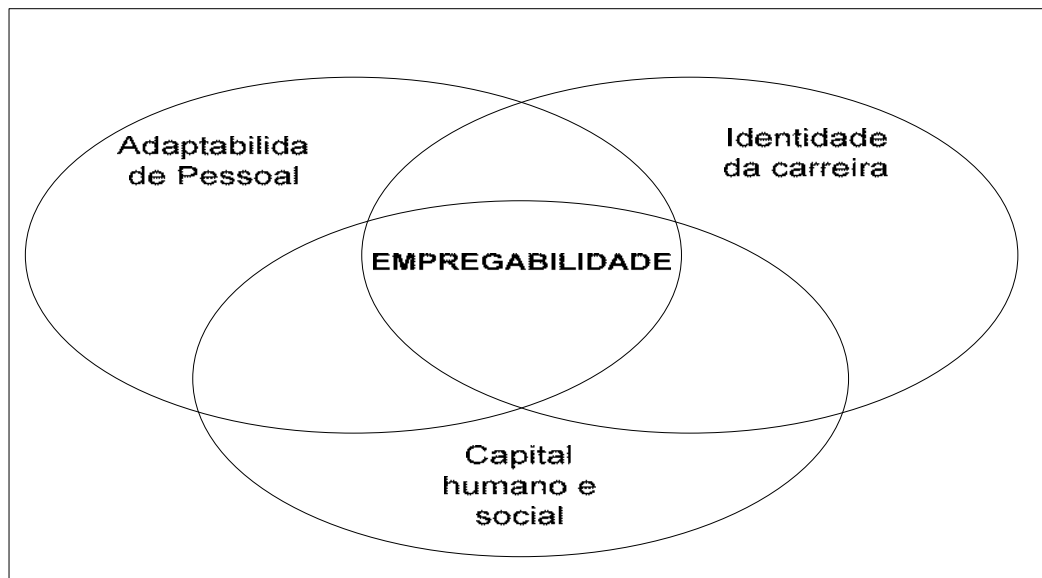


Figura 6 – Modelo Heurístico de Empregabilidade (Construto Psicossocial).

Fonte: Baseado em FUGATE, KINICKI e ASHFORTH (2004).

Uma vez exemplificados alguns dos conceitos de empregabilidade, se pode estudar e relacionar as possíveis ligações entre esses conceitos, conhecer as competências mais associadas à empregabilidade, caso essa relação seja comprovada.

3 Metodologia de Pesquisa

Este estudo aborda as competências do gerente de projetos de tecnologia da informação no segmento bancário, e, como tratado no capítulo da introdução, tem o objetivo de analisar em uma empresa multinacional do setor bancário, como seus profissionais de gestão de projeto da área de tecnologia da informação percebem suas competências e empregabilidade; e como isso influencia as políticas de gestão de pessoas das empresas voltadas a esses profissionais.

Trata-se de um estudo de caso com observação participante com estratégia de coleta múltipla – levantamento quantitativo com funcionários da empresa, seguido de análise documental.

O caso escolhido, foi uma organização bancária de origem internacional e estabelecida no Brasil, com sua sede na cidade de São Paulo e se justifica pela conveniência, facilidade e possibilidade de melhor trânsito na instituição.

Utilizando de alguns preceitos específicos para estudo de caso (YIN, 2005), procurou-se a abordagem de alguns dos principais componentes em uma pesquisa:

- a) Foi traçada uma estratégia de pesquisa com base nas questões do estudo ('quais'), neste caso respondendo essas questões por meio de exame detalhado dos dados obtidos.
- b) Utilização das proposições para ligar as teorias relativas a competências e empregabilidade, pautada pela literatura existente.

- c) A unidade de análise está bem delimitada; no estudo da relação entre competência e empregabilidade; ou seja, um grupo de gerentes de projeto da referida instituição bancária.

A utilização da teoria foi preponderante para garantir que este estudo pudesse estar baseado na confiabilidade em utilizar procedimentos testados, ter construtos sólidos que se utilizaram de:

- a) Evidências de várias fontes;
- b) Modelos lógicos em sua fase de análise dos dados;
- c) Protocolos;
- d) Banco de dados.

No que se refere à coleta de dados, Yin (2005) cita que o pesquisador deve ter a capacidade de fazer boas perguntas e ser imparcial em relação a elas, entre outras habilidades requeridas.

Assim como demonstrado no capítulo um, as principais questões abordadas neste trabalho de dissertação passam pela palavra “quais”, ou seja, se caracterizam por serem de cunho exploratório.

Este trabalho procurou utilizar todas as fases necessárias ao desenvolvimento de um projeto de pesquisa, no qual as atividades devem seguir uma linha de ação (GIL, 2011):

- a) Formular o problema;

- b) Construir a hipótese;
- c) Determinar o plano;
- d) Definir variáveis;
- e) Elaborar instrumento de coleta;
- f) Realizar pré-testes do instrumento;
- g) Selecionar a amostra;
- h) Coletar os dados;
- i) Analisar e interpretar os dados;
- j) Elaborar o relatório da pesquisa.

Outra abordagem com características semelhantes, e que também foi considerada na elaboração deste trabalho, refere-se ao processo de pesquisa em que um conjunto de instruções se equipara a um mapa para se chegar a um projeto equilibrado por intermédio do método científico (HAIR *et al.*, 2005).

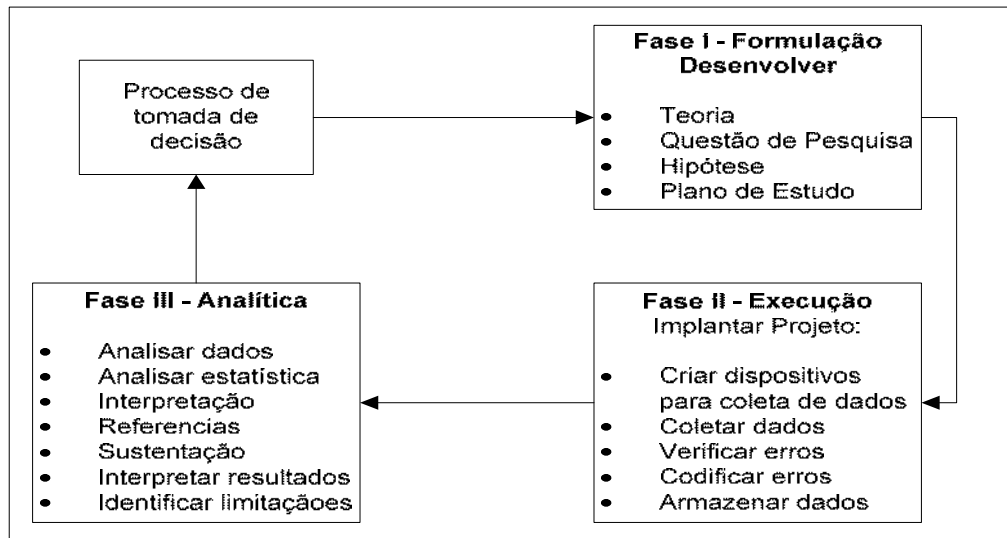


Figura 7 – Processo de Pesquisa Básica em Administração

Fonte: Baseado em Hair *et al* (2005).

O tipo de pesquisa pode ser explicado por Hair *et al.* (2005) como um estudo descritivo, o qual normalmente se utiliza para confirmar hipóteses ou apenas descrever como são as coisas. Comenta Hair *et al.* (2005) que os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.

A coleta de dados se deu pelo método de *Survey* com características de auto administração, ou seja, pela utilização de meios eletrônicos como internet e e-mail, além de terem sido utilizadas algumas abordagens de *surveys* pelo correio para aumentar a taxa de retorno, como: contato preliminar, personalização, tamanho do questionário e prazo para resposta (HAIR *et al.*, 2005). Escolheu-se o tipo de pesquisa quantitativa por meio de instrumento de coleta questionário survey para poder testar de forma mais preciso possível as hipóteses levantadas.

3.1 Universo e Amostra

Como definido por Levin e Fox (2004), população ou universo é um conjunto de indivíduos que compartilham ao menos uma característica. Também por esses mesmos autores, a amostra é um número menor de indivíduos de uma população e a partir do estudo de uma amostra é possível generalizar e obter resultados bem aproximados quando a representatividade é adequada (LEVIN; FOX, 2004).

Existem métodos de amostragens variados para permitir ao pesquisador obter os melhores resultados. Se todo elemento da população tem igual chance de escolha, estamos colocando em prática um método de amostragem aleatório, caso contrário é um método não aleatório (LEVIN; FOX, 2004).

O método escolhido de amostras não aleatória intencional é justificado pela necessidade de cobrir os gerentes de projetos de uma instituição bancária onde o pesquisador teve melhor trânsito e facilidade para obter as respostas ao questionário, ou seja, por conveniência.

Entretanto, essa amostra pode evoluir para um espectro mais abrangente da população à medida que novas hipóteses venham a ser levantadas em estudos complementares. O universo de

pesquisa pode passar para o âmbito de outros bancos e mesmo a profissionais filiados ao PMI Capítulo São Paulo ou talvez no nível nacional.

Ainda sobre essa amostra, ela poderia também ser considerada como julgamental, pois se utilizou o bom senso, ou melhor, um julgamento fundamentado no perfil e experiência dos profissionais pesquisados para se extrair informações de um grupo com representatividade para a pesquisa e que também represente uma população maior dos gerentes de projeto.

O microuniverso da instituição pesquisada, a qual não autoriza divulgação de seu nome, pode não representar o universo de profissionais de gerenciamento de projeto de tecnologia da informação no país, dado que nesse perfil profissional se encontram milhares de indivíduos em diversos ramos de atividade, e não somente em instituições bancárias e financeiras. Ao se deparar com esses outros ramos de atividades, o número de gerentes de projetos deve crescer.

Como abordado anteriormente definimos como gerente de projetos o profissional que é designado pela empresa para atingir os objetivos de um projeto.

Foi realizada pesquisa com 48 gerentes de projeto do banco, considerados com nível de conhecimentos na categoria sênior, ou seja, aqueles que possuem maior experiência neste segmento profissional. Entre esses respondentes, foram realizadas entrevistas com 5 elementos, para os quais foi perguntado quais as competências com as quais o entrevistado mais se

identifica; se existe alguma competência que esteja faltando no questionário e se esse respondente acredita que a pesquisa possa trazer algum benefício para a empresa ou para o funcionário. As perguntas tiveram a intenção de ratificar os questionários e verificar o entendimento dos respondentes sobre as questões.

Através de informações obtidas no site corporativo da empregadora dos respondentes da pesquisa, se verifica que no universo da instituição bancária pesquisada e dentro do território brasileiro, especificamente no Estado de São Paulo, existe um total aproximado de 1500 profissionais que estão atualmente ligados a projeto de tecnologia da informação, entre cerca de 500 efetivos e 1000 profissionais terceirizados, seja por consultorias contratadas ou pela própria empresa do banco, independentemente do seu nível de conhecimento – júnior, pleno ou sênior.

Encontram-se cerca de 200 profissionais atuando como gerente de projetos dentro do banco, estimando-se em 35,50 % o número de pesquisados e 24,50 % o número de respondentes efetivos, totalizando 49 respostas.

Devido ao não cumprimento de requisitos básicos nas respostas, 01 elemento foi descartado, perfazendo o resultado final de 47 respostas consideradas válidas, com cerca de 24,00 % do total de gerentes de projeto do banco.

3.2 Elaboração do instrumento de Coleta de Dados

O levantamento com os funcionários do caso estudado trata de duas variáveis. A primeira é categoria de competência de gestão de projeto que o gerente de projetos acredita possuir. Ela será aqui chamada de “competência”.

Para analisar essa variável, foi utilizado o modelo de Fleury (2004), que categoriza as competências em técnicas, do negócio e sociais. Apesar de o modelo teórico ter sido concebido com a categoria ‘pessoais’, esta categoria não fez parte das análises estatísticas a seguir.

A montagem do instrumento de pesquisa levou em consideração o quadro teórico, bem como elementos do modelo de Fleury (2004).

Questões Relacionadas às Competências

A diversidade de estudos sobre as competências do gerente de projetos torna complexa a tarefa de escolher uma escala que possa medir e que mostre as competências que são requeridas desses profissionais. Na verdade, há uma diversidade de autores que trabalham com tais competências, elaboradas a partir de múltiplos métodos de estudos, como pesquisas de múltiplos níveis - com gerentes de projeto e seus superiores imediatos nas empresas (HEIJDEN *et al.*, 2009) e pesquisas Delphi (BRILL *et al.*, 2006).

Por isso, optou-se por fazer uma compilação dos estudos sobre competências do gestor de projeto na literatura internacional obtidos no ISI (Web of Knowledge) e, nacionalmente, nos anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). O resultado dessa etapa encontra-se no referencial teórico, representado pelos diversos autores analisados, e deu indícios para a elaboração do instrumento de coleta de dados que foi posteriormente necessário para a segunda etapa deste estudo – levantamento quantitativo.

Foi construído um quadro teórico baseado em literatura nacional e internacional com uma série de competências que, pelos estudos anteriores, são atribuídas como necessárias ao gerente de projetos. Essas competências foram codificadas em quatro categorias– pessoais, técnicas, do negócio e sociais. Para aumentar a validade da codificação, esta codificação foi conferida por dois pesquisadores antes da pesquisa e coleta dos dados – método chamado de *inter-rater reliability* (MILES; HUBERMAN, 1984). As questões relacionadas às competências encontram-se no instrumento de coleta de dados apresentadas no Apêndice.

Questões relacionadas à empregabilidade

Para mensurar empregabilidade, foi utilizado o índice de oportunidades de emprego (*Employment Opportunity Index*), elaborado e validado por Griffeth *et al.* (2005). Ele inclui aspectos de mobilidade no mercado de trabalho e de redes de contatos do profissional, que poderiam levá-lo a conseguir outro emprego com maior facilidade caso necessitasse. Esse instrumento foi cedido pelo próprio autor, não foi adaptado, porém passou por tradução para o português e revisão por

especialista na área. O Quadro 4 mostra a relação entre as variáveis do estudo, sua base teórica, e os indicadores que serão utilizados no instrumento de coleta de dados. O instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice ao final deste trabalho.

VARIÁVEL	BASE TEÓRICA	ESCALA	ITENS NO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
V1: competências do gerente de projetos	Elaborada a partir de Quadro teórico de competências, classificadas em quatro categorias: pessoal, social, técnica e do negócio.	Medida de 0 a 3 conforme a escala: 0= é um dos meus pontos fracos 1= tenho algumas dificuldades com isso 2=faço isso bem 3=sou excelente nessa competência	30 itens, ou sub variáveis, tais como “habilidade em delegar tarefas” e “saber gerenciar bem os riscos do projeto”. Foram desdobrados em visão do empregado sobre si e percepção do respondente sobre a opinião da empresa.
V2: empregabilidade percebida do gerente de projetos	Questionário de 14 itens desenvolvido por Griffeth <i>et al.</i> (2005).	Escala Likert de 0 a 7, indo de “discordo fortemente” a “concordo fortemente”, conforme escala original.	15 itens (ou subvariáveis) como “Dada minha qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil”.

Quadro 4 – Quadro de Variáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A construção do instrumento de coleta de dados foi baseada nas variáveis anteriormente expostas. Para aumentar sua validade, foram realizados dois pré-testes do instrumento com uma parte da amostra do estudo escolhida por conveniência, e com um grupo de alunos do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Uninove.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi efetuada por meio da distribuição de uma carta convite para os participantes juntamente com o questionário. O questionário foi encaminhado por e-mail como anexo na forma de documento MS Word, e também com entrega em mãos para ser respondido e devolvido no prazo solicitado. Para se obter melhores resultados, foi realizado um lembrete alertando para o final do prazo encaminhado aos respondentes.

Observa-se no Gráfico 1 que o grupo que recebeu o questionário em mãos demonstrou maior índice de respostas em relação ao grupo que recebeu através de e-mail – 51,61 % para o grupo que recebeu por e-mail e 82,50 % para o grupo que recebeu a pesquisa em papel para ser retornada pessoalmente.

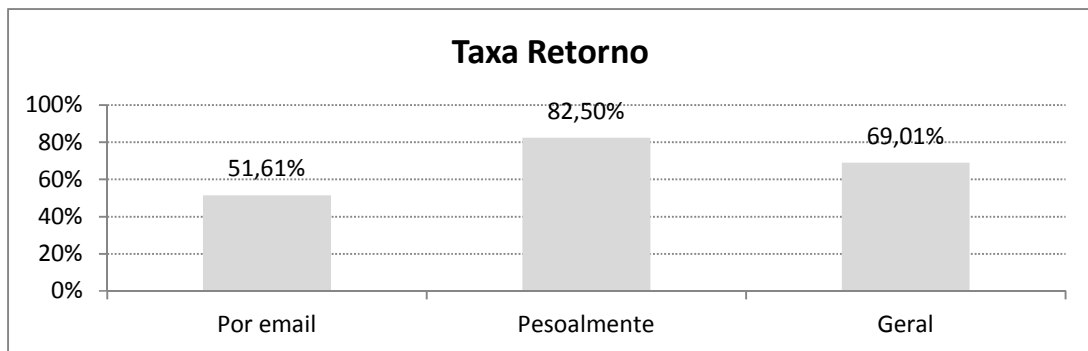


Gráfico 1 – Taxa de Retorno das Respostas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram entregues pessoalmente, em mãos, 40 questionários dos quais 33 foram devolvidos com preenchimento, ao passo que o envio por e-mail de 33 questionários teve um retorno de dezesseis respostas. Esses números podem ser conferidos no Gráfico 2.

Após a coleta, os dados foram tabulados e transformados em um banco de dados no MS Excel.

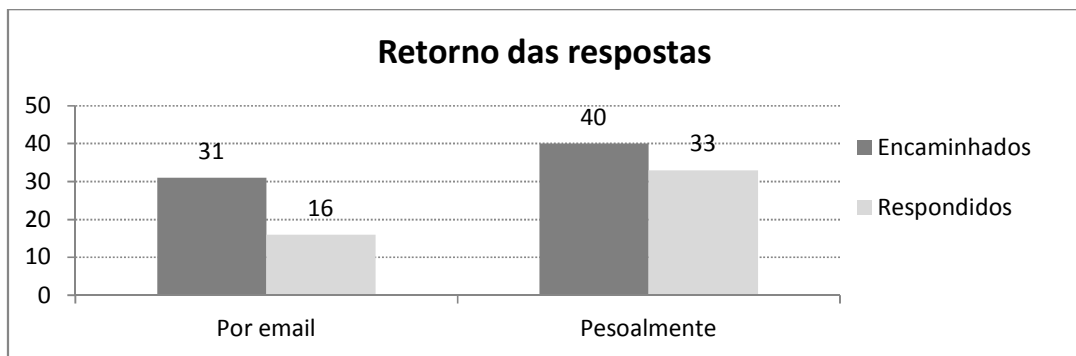


Gráfico 2 – Quantidade de Retorno das Respostas

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Para a parte quantitativa do estudo, após a tabulação e tratamento do banco de dados, a análise foi feita por meio de estatística descritiva. Essa etapa procurou analisar de forma isolada as variáveis do estudo e os dados demográficos da amostra.

Na sequência, foram calculados os índices de empregabilidade – que é a média obtida pelos 14 itens da escala de Griffeth *et al.* (2005) para cada indivíduo respondente da pesquisa. E também foi calculado o índice de competências de cada indivíduo em cada uma das categorias propostas: social, pessoal, técnica e do negócio. Na etapa de análise documental e entrevistas, foi feita uma descrição das políticas de gestão de pessoas da instituição pesquisada com base no estudo do conteúdo das entrevistas e análise documental realizada com 06 dos respondentes.

3.5 Hipóteses

O foco principal deste trabalho foi estudar e compreender se existe relação entre as competências do gerente de projetos e a sua opinião sobre empregabilidade e quais são essas competências. Para tanto foram estabelecidas as hipóteses apresentadas no Quadro 5 abaixo. Este quadro também apresenta quais técnicas de análise estatística serão utilizadas no tratamento dos dados, buscando-se confirmar, ou não, as hipóteses levantadas.

Hipótese	Análise
H1: As competências que o profissional acredita possuir (CP) têm relação com sua empregabilidade.	Análise de regressão
H2: As competências sociais que o profissional acredita possuir (CPs) têm relação com sua empregabilidade.	Análise de regressão
H3: As competências técnicas que o profissional acredita possuir (CPT), têm relação com sua empregabilidade.	Análise de regressão
H4: As competências do negócio que o profissional acredita possuir (CPn), têm relação com sua empregabilidade.	Análise de regressão

Quadro 5 – Hipóteses
Fonte: Elaborado pelo Autor

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Perfil do Caso

O Banco no qual esta pesquisa foi realizada é uma multinacional com capital superior a US\$ 1.9 bilhões e mais de 200.000 funcionários com mais de 4000 agências em todo o mundo.

No Brasil, a história do banco remonta ao início do século, com altos investimentos na infraestrutura do país ao longo dos anos. Tem como característica o atendimento a pessoas físicas, pequenas e médias empresas e grandes empresas, com um grande leque de serviços e produtos. Atualmente possui por volta de 100 agências e mais de 6.500 funcionários e 400.000 correntistas no Brasil.

Devido às condições econômicas favoráveis no contexto mundial, o Brasil é considerado pela matriz do banco, como de importância estratégica para a organização na América Latina, pois é um dos poucos mercados da franquia em que a última crise mundial teve efeitos menores.

4.2 Políticas de Gestão de Pessoas para o Gerente de Projetos de TI

O banco trabalha com funcionários contratados em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), além de possuir uma empresa dedicada a construção de seus projetos de tecnologia da informação. Além dessas duas modalidades, o banco também mantém contratos de terceirização de serviços com uma gama variada de empresas de consultoria no mercado de provisão de

serviços de tecnologia da informação. Para os contratos de terceirização, existe a possibilidade de trabalho nas dependências da empresa contratada ou nas áreas do próprio banco, com a contratação de terceirizados para atuarem diretamente no apoio aos analistas e gerentes de projeto, inclusive ocupando estes mesmos cargos e respondendo como tal.

A contratação para o modo CLT é efetuada pelo setor de recursos humanos do banco, ao passo que a contratação de terceirizados que trabalharão nas dependências da empresa é efetuada em conjunto com o interessado da área de tecnologia da informação do banco. O salário pago fica situado na média de mercado. Para os funcionários efetivos do banco existe o pagamento de décimo quarto salário e participação nos lucros.

Os treinamentos técnicos e institucionais para os funcionários CLT do banco podem ser realizados de diversas maneiras: pela intranet, presencialmente e em grupos a distância. Existe um programa de avaliação e reconhecimento que prevê definição de metas e acompanhamento gerencial. Não é notada nenhuma política institucional e salarial diferenciada para os funcionários de tecnologia da informação do banco com relação aos funcionários de outras áreas.

4.3 Perfil dos Respondentes

Os participantes da pesquisa são funcionários das áreas de tecnologia ou representantes de tecnologia para as áreas de negócio do banco. São essencialmente profissionais oriundos da área de tecnologia da informação ou administração de universidades de primeira linha ou profissionais com grande experiência e captados no mercado de trabalho.

Trata-se de uma amostra de profissionais que buscam uma carreira muito segura em termos de localidade e de alinhar com a demanda da família – tais como os filhos, carreira da esposa entre outros aspectos.

É interessante notar que pela literatura, a carreira do gerente de projetos é ligada normalmente a um perfil mais dinâmico e nem tanto que busque tranquilidade e estabilidade – características essas ligadas aos profissionais tradicionais.

Os Gráficos 3 e 4 mostram o perfil do gênero dos respondentes apresentando variação significativa, pois do total de 48 respondentes foram identificados 27 indivíduos do sexo masculino e 21 do sexo feminino, com percentuais de 56,25 % e 43,75 % respectivamente, ou seja, tem-se na amostra aproximadamente 30% a mais de homens do que mulheres nos cargos de gerente de projetos.

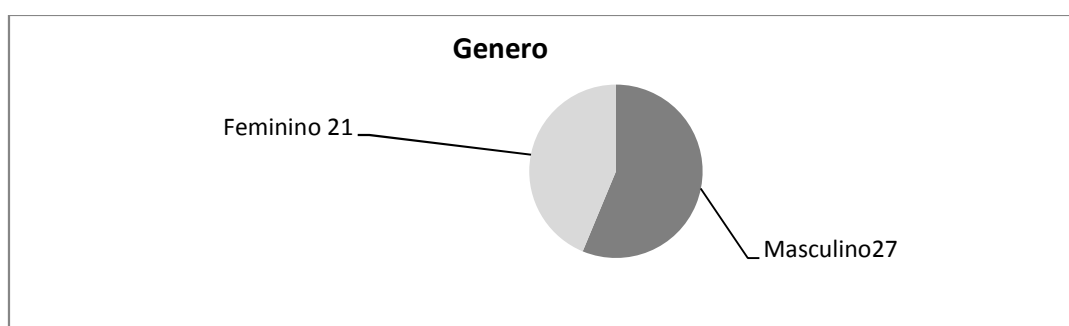


Gráfico 3 – Gênero dos Respondentes

Fonte: Elaborado pelo Autor.

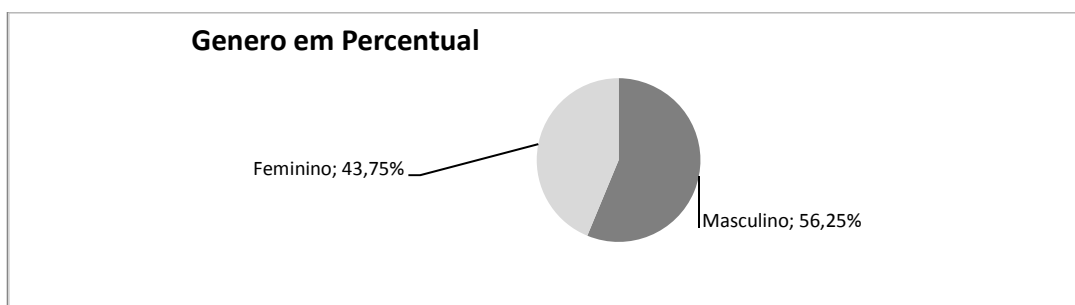


Gráfico 4 – Gênero dos Respondentes em Percentual

Fonte: Elaborado pelo Autor

A média de idade situa-se na faixa dos 38 anos, sendo semelhante para homens – 39,70 anos, e mulheres – 37,33 anos; o que pode ser explicado pela política do banco em contar com recursos experientes e procurar manter a estabilidade dos funcionários – pouca rotatividade.

Quanto ao grau de instrução, observa-se no Gráfico 5 que a totalidade dos respondentes possui instrução superior completa – requisito do banco para este perfil profissional, com um número significativo de funcionários com algum tipo de pós-graduação – especialização, *Master Business Administration* (MBA) ou mestrado. O maior grau de instrução encontrado foi de mestrado para somente 01 recurso.

O Gráfico 6 complementa as mesmas informações, porém em números percentuais.

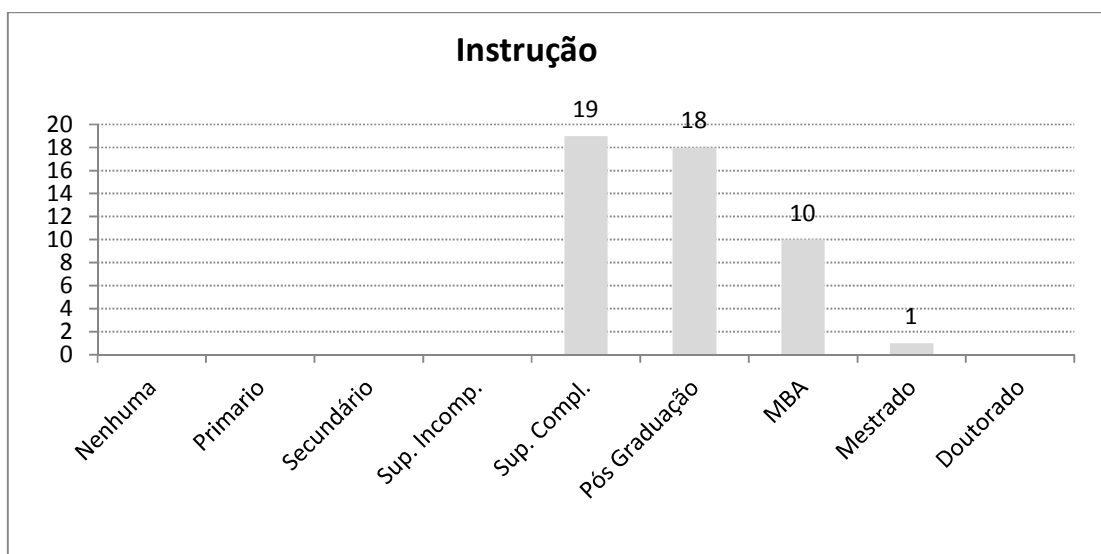


Gráfico 5 – Grau de Instrução

Fonte: Elaborado pelo Autor

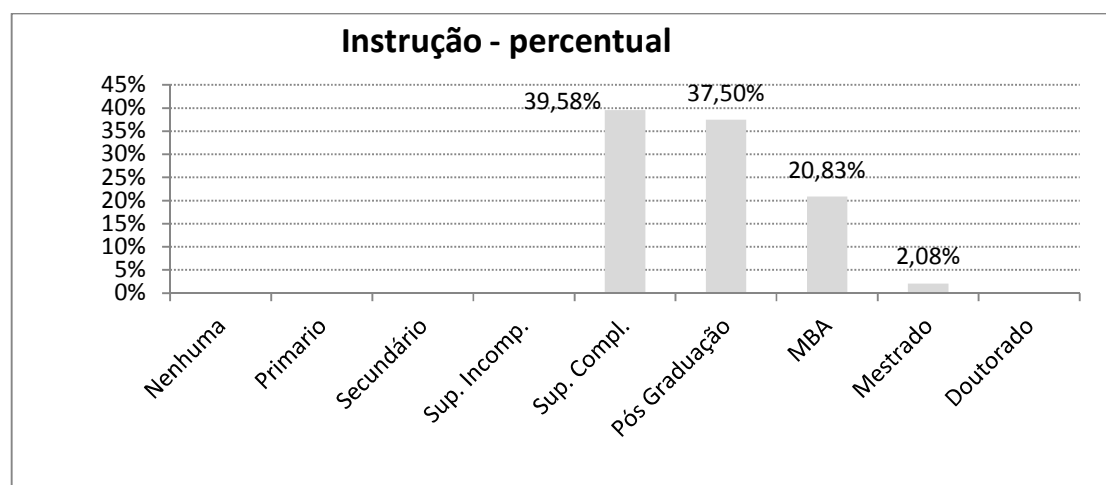


Gráfico 6 – Grau de Instrução em percentual

Fonte: Elaborado pelo Autor

No Gráfico 7 constata-se que a maioria dos pesquisados possuem efetivamente um cargo de gerente de projetos, entretanto praticamente todos os demais respondentes exercem as atividades inerentes ao gerenciamento de projeto de tecnologia da informação.

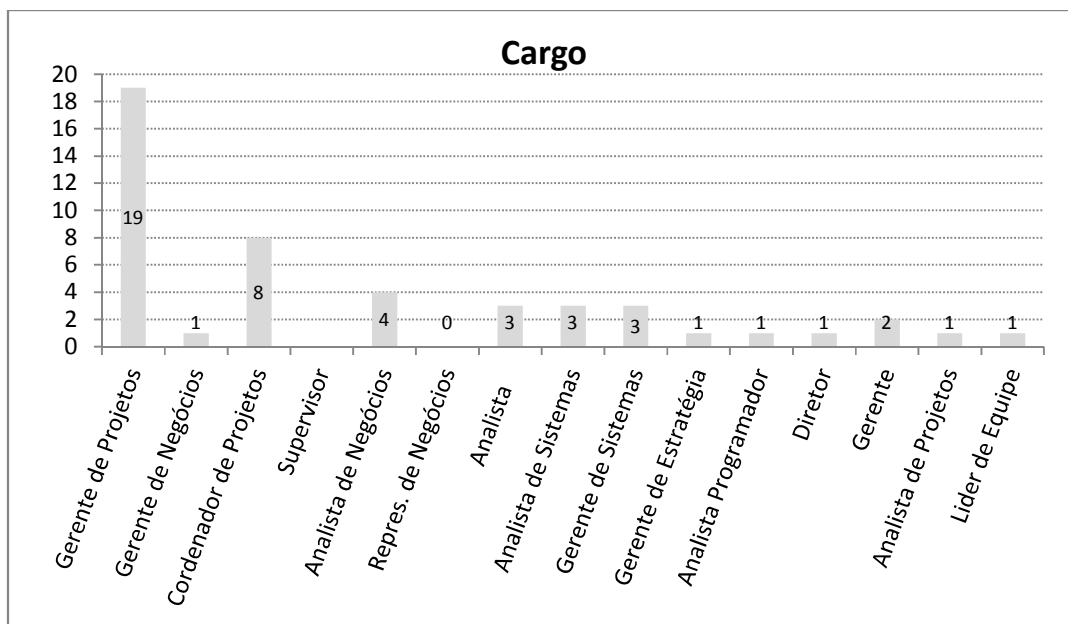


Gráfico 7 – Percentual de Cargos de Gerente de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor

O mesmo tipo de informação relativa à quantidade de gerentes de projeto, mas em números absolutos, está exemplificado no Gráfico 8. É uma característica do banco, que seus funcionários sejam incentivados e habilitados a exercerem todas as atividades de gerenciamento de projeto e em todo o ciclo de desenvolvimento ou manutenção dos sistemas, atuando de fato como tal profissional.

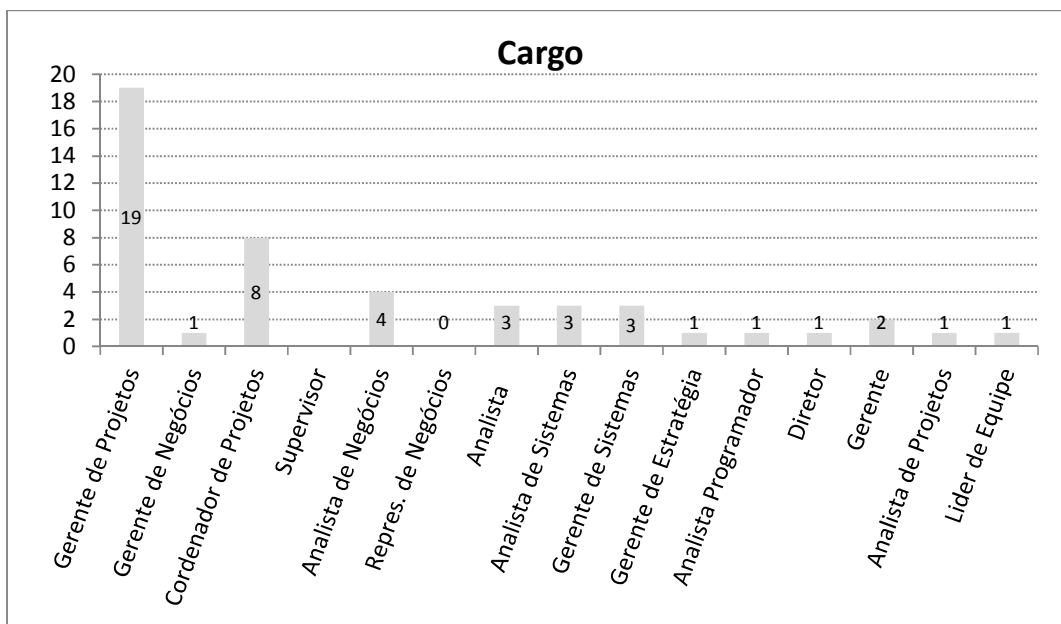


Gráfico 8 – Quantidade de Cargos de Gerente de Projetos

Fonte: Elaborado pelo Autor

A certificação *Project Management Professional* (PMP) é mundialmente reconhecida como uma das mais importantes credenciais para reconhecimento do gerente de projetos. Esta certificação é obtida a partir de um exame realizado sob supervisão do PMI, e sob rígidos requisitos de educação e experiência profissional. Como se tornou um diferencial na contratação, a certificação PMP também é conceituada dentre os funcionários do banco. O Gráfico 9 assinala que existe alguma representatividade deste tipo de certificação entre o gerente de projetos da área de tecnologia da informação do banco.

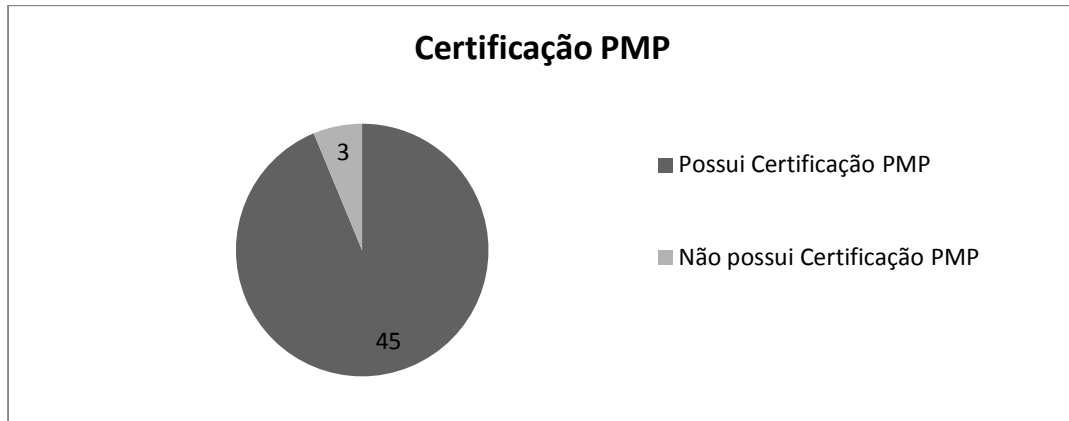


Gráfico 9 – Certificação PMP entre os Gerentes de Projeto

Fonte: Elaborado pelo Autor

No contexto em que foi realizada esta pesquisa, com grupo de gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária, encontrou-se uma proximidade e interesse entre os próprios respondentes e os temas apresentados. Praticamente a totalidade dos respondentes demonstrou interesse em participar da pesquisa e receber os resultados obtidos.

Em relação ao universo da pesquisa, deve se dizer que a escolha do banco foi por conveniência e que na realidade esse universo é de fato mais amplo, contando com diversas instituições bancárias de porte superior àquela pesquisada. Entretanto um fator importante é que o perfil dos profissionais é semelhante ao dessas mesmas instituições.

Gerentes de Projetos de tecnologia da informação normalmente são oriundos das áreas de tecnologia, administração, engenharia, matemática e economia, e em quase todos os casos esses profissionais já atuaram como desenvolvedores ou analistas de sistemas – migrando de ocupações mais técnicas para um perfil um pouco mais gerencial. Especificamente para o banco pesquisado

notou-se que é uma empresa que tem forte preocupação com a manutenção do seu quadro de funcionários, procurando evitar o *turnover* e alinhado com a manutenção do quadro de funcionários através do fortalecimento das competências por meio de: políticas de desenvolvimento do desempenho, definições semestrais de objetivos setoriais e pessoais, programas de incentivo e participação nos processos administrativos.

4.4 Análise da Variável Competência

Para a identificação das variáveis associadas às competências do gerente de projetos identificadas nas perguntas 1-A (“Como você se avalia em relação à competência abordada, conforme a escala”) e 1-B (“Como você avalia a valorização das empresas em relação à competência abordada, conforme a escala”), utilizou-se a graduação em três grupos: sociais, técnicas e do negócio. Não foram consideradas competências pessoais por se caracterizarem como características pessoais. Este critério foi adotado para permitir uma visualização das variáveis por áreas. O resultado desta segmentação está representado no Quadro 6.

Competência	Questões do instrumento de coleta de dados									
Do Negócio	v1, v31,	v2, v32,	v3, v33,	v6, v36,	v7, v37					
Técnica	v12, v42,	v24, v54,	v25, v55,	v26, v56,	v27, v57,	v28, v58,	v29, v59,	v30, v60		
Social	v4, v22, v23, v34, v52, v53	v5, v35,	v13, v43,	v16, v46,	v17, v47,	v18, v48,	v19, v49,	v20, v50,	v21, v51,	

Quadro 6 – Categorização das Variáveis

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre as competências levantadas na literatura, o Quadro 7 expõe aquelas que os profissionais de TI do banco acreditam possuir. A ordenação das variáveis seguiu a sequência de menor para maior frequência. Esse Quadro 7 tem como base o primeiro grupo de perguntas do questionário, que se referem às competências do gerente de projetos na visão do respondente, e se ele possui ou

não determinada competência. Isto demonstra a percepção deste indivíduo em relação aos atributos que ele acredita possuir com maior ênfase.

Nota-se que as competências categorizadas como de cunho técnico prevalecem com maiores frequências sobre as competências sociais e do negócio. A importância inicialmente atribuída àquelas competências sociais e do negócio pode eventualmente no futuro fornecer às empresas e empregados um indicio de onde trabalhar a melhoria de suas aptidões, conhecimentos, habilidades ou o desenvolvimento de novas competências.

Variável	Categoria	Competência	Maior frequência
v1	N	Conhecer a estratégia da empresa.	29,00%
v21	S	Habilidade em delegar tarefas.	41,67%
v5	S	Saber gerenciar mudanças.	43,75%
v18	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	43,75%
v27	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	43,75%
v16	S	Ter iniciativa.	45,83%
v7	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	47,92%
v17	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	47,92%
v22	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	47,92%
v3	N	Dar foco às necessidades do cliente.	54,17%
v23	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	54,17%
v4	S	Ter orientação para resultados.	56,25%
v6	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	56,25%
v12	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	56,25%
v13	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	56,25%
v19	S	Comunicar-se bem com a equipe.	56,25%
v25	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	56,25%
v28	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	58,33%
v30	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	60,42%
v20	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	62,50%
v24	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	62,50%
v2	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	64,58%
v29	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	68,75%
v26	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	70,83%

Quadro 7 – Opinião do Gerente de Projetos em Relação às Competências que Possui

Fonte: Elaborado pelo Autor

Interessante verificar que as competências técnicas tem um alcance maior do que as outras, considerando-se que o público alvo da pesquisa é formado por pessoas ligadas à tecnologia da informação, o que de modo comum poderia conferir a este tipo de profissional uma característica inerentemente técnica.

Com os critérios idênticos aos que foram adotados para o Quadro 7, elaborou-se o Quadro 8 para identificar quais as competências que o indivíduo acredita que a empresa mais valoriza.

Variável	Categoria	Competência	Maior frequência
v50	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	41,67%
v60	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	41,67%
v37	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	43,75%
v46	S	Ter iniciativa.	43,75%
v57	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	43,75%
v36	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	45,83%
v32	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	47,92%
v33	N	Dar foco às necessidades do cliente.	50,00%
v54	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	50,00%
v43	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	52,08%
v47	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	52,08%
v55	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	52,08%
v34	S	Ter orientação para resultados.	54,17%
v35	S	Saber gerenciar mudanças.	54,17%
v48	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	54,17%
v49	S	Comunicar-se bem com a equipe.	54,17%
v56	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	54,17%
v58	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	54,17%
v51	S	Habilidade em delegar tarefas.	56,25%
v59	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	56,25%
v42	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	58,33%
v52	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	58,33%
v53	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	62,50%
v31	N	Conhecer a estratégia da empresa.	66,67%

Quadro 8 – Opinião do Gerente de Projetos sobre as Competências que a Empresa Valoriza

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste Quadro 8 observa-se que as competências técnicas já não prevalecem com tanta intensidade como na análise efetuada em relação às competências que o gerente de projetos acredita possuir, objeto do Quadro 7, um claro indicativo que os respondentes acreditam que a empresa valoriza um pouco mais as competências identificadas nos grupos sociais e do negócio.

A mudança do cenário quando se analisa o ponto de vista do funcionário em relação ao que a empresa pretensamente necessita, é identificada no Quadro 8 e apresenta algumas questões tais como:

- a) A empresa valoriza mais as competências sociais, técnicas ou do negócio?
- b) Os gerentes de projeto possuem mais competências do negócio do que a empresa valoriza?
- c) Os gerentes de projeto possuem menos competências técnicas do que a empresa requer?
- d) Os gerentes de projeto possuem mais competências sociais do que a empresa valoriza?

Essas questões podem ser respondidas com a continuidade dessa pesquisa.

4.5 Análise da variável Empregabilidade

As questões relacionadas à empregabilidade apresentaram as taxas de respostas conforme o Quadro 9.

Variável	Item Empregabilidade	Frequência	%
v73	A carreira de meu/minha esposo/esposa torna muito difícil para que eu saia do meu emprego atual.	13	27,08%
v69	Neste momento eu tenho uma oferta de trabalho já feita por outro empregador, se eu escolher aceitar.	16	33,33%
v72	Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse.	16	33,33%
v62	Se eu procurasse por emprego, provavelmente conseguiria um emprego melhor do que o que tenho hoje.	17	35,42%
v65	Dada minha qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil.	18	37,50%
v74	Há fatores na minha vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do meu emprego num futuro próximo.	18	37,50%
v66	Posso pensar em um bom número de organizações que provavelmente me ofereceriam um trabalho se eu estivesse procurando.	19	39,58%
v61	Eu tenho uma ampla rede de contatos que me ajudariam a encontrar outras oportunidades de trabalho.	20	41,67%
v70	Eu já verifiquei que há uma alternativa melhor do que meu emprego atual.	21	43,75%
v63	Em geral os empregos que eu poderia conseguir se saísse do meu emprego atual, são superiores ao trabalho que tenho hoje.	22	45,83%
v71	Meu trabalho e/ou atividades sociais me fazem ter contato com um grande número de pessoas que poderiam me ajudar a conseguir trabalho.	22	45,83%
v67	Tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a encontrar um novo emprego.	25	52,08%
v64	Simplesmente não há muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho hoje.	26	54,17%
v68	A maior parte dos trabalhos que eu poderia conseguir melhoraria minha circunstância atual de trabalho.	28	58,33%

Quadro 9 – Frequência da Empregabilidade

Fonte: Elaborado pelo Autor

Percebe-se que, entre as três perguntas com maior frequência de respostas, uma dessas (v64) pode estar relacionada à experiência dos respondentes, e de forma antagônica a resposta com maior frequência (v68) parece ir contra essa idéia (v64).

4.6 Análise Estatística

Tendo em vista que as variáveis de Competência e Empregabilidade são qualitativas, as quais, segundo Bussab (2005), são possíveis realizações de qualidade (ou atributo) do indivíduo pesquisado, a melhor maneira de se verificar o comportamento dessas variáveis é utilizar as frequências absoluta e relativa – em porcentagem (BUSSAB; MORENTIN, 2002).

Contudo, para realizar a análise desta pesquisa e entender um pouco melhor sobre o comportamento das variáveis analisadas, a moda foi a medida de tendência central escolhida, pois funciona como medida descritiva quando se trata de contar dados, e do ponto de vista descritivo a moda indica o valor ‘típico’ em termos da maior ocorrência”. Para a construção das tabelas e análises posteriores utilizou-se os software SAS, versão 9.3.1 e Microsoft Excel 2007.

A base de confiança para esses testes estatísticos foi situada na casa de 95%. Esclarece-se que foram desconsideradas as seguintes variáveis apontadas no Quadro 10 devido ao fato de serem mais bem consideradas ao longo deste estudo como características pessoais.

Característica	Variável
Ser carismático.	v8, v38
Ser criativo.	v9, v39
Ser ético.	v10, v40
Ser confiante e realista.	v11, v41
Ser respeitoso e pontual.	v14, v44
Ter senso de humor.	v15, v45

Quadro 10 – Características Desconsideradas

Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir encontram-se as tabelas de frequências das variáveis Competência e Empregabilidade, as quais mostrarão as respostas com maior frequência em números absolutos e percentuais.

4.6.1 Competências mais valorizadas pelos respondentes

A partir dos resultados mostrados na Tabela 1, pode-se dizer que, as quatro competências mais valorizadas pelos respondentes, são:

- a) Foco às necessidades do cliente (v03);
- b) Tratar os projetos da organização como se fossem o próprio negócio (v07);
- c) Possuir espírito de cooperação (v20);
- d) Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos (v23).

Tabela 1 – Frequência da Variável Competência – Como Voce se Avalia

Variável	Tipo	Pergunta	escala	Freq.	%	escala	Freq.	%	escala	Freq.	%	escala	Freq.	%	maior frequência		
v1	N	Conhecer a estratégia da empresa.	0	0	0	1	12	25,00%	2	29	29,00%	3	7	7%	2	29	29,00%
v2	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	0	0	0	1	5	10,42%	2	31	64,58%	3	12	25,00%	2	31	64,58%
v3	N	Dar foco às necessidades do cliente.	0	0	0				2	22	45,83%	3	26	54,17%	3	26	54,17%
v4	S	Ter orientação para resultados.	0	1	2,08%	1	2	4,17%	2	27	56,25%	3	18	37,50%	2	27	56,25%
v5	S	Saber gerenciar mudanças.	0	2	4,17%	1	5	10,42%	2	21	43,75%	3	20	41,67%	2	21	43,75%
v6	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	0	0	0	1	8	16,67%	2	27	56,25%	3	13	27,08%	2	27	56,25%
v7	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	0	1	2,08%	1	5	10,42%	2	19	39,58%	3	23	47,92%	3	23	47,92%
v12	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	0	2	4,17%	1	8	16,67%	2	27	56,25%	3	11	22,92%	2	27	56,25%
v13	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	0	0	0	1	3	6,25%	2	27	56,25%	3	18	37,50%	2	27	56,25%
v16	S	Ter iniciativa.	0	2	4,17%	1	2	4,17%	2	22	45,83%	3	22	45,83%	2	22	45,83%
v17	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	0	0	0	1	10	20,83%	2	23	47,92%	3	15	31,25%	2	23	47,92%
v18	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	0	0	0	1	9	18,75%	2	21	43,75%	3	18	37,50%	2	21	43,75%
v19	S	Comunicar-se bem com a equipe.	0	0	0	1	2	4,17%	2	27	56,25%	3	19	39,58%	2	27	56,25%
v20	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	0	0	0				2	18	37,50%	3	30	62,50%	3	30	62,50%
v21	S	Habilidade em delegar tarefas.	0	2	4,17%	1	11	22,92%	2	20	41,67%	3	15	31,25%	2	20	41,67%
v22	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	0	0	0	1	14	29,17%	2	23	47,92%	3	11	22,92%	2	23	47,92%
v23	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	0	0	0				2	22	45,83%	3	26	54,17%	3	26	54,17%
v24	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	0	0	0	1	10	20,83%	2	30	62,50%	3	8	16,67%	2	30	62,50%
v25	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	0	0	0	1	10	20,83%	2	27	56,25%	3	11	22,92%	2	27	56,25%
v26	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	0	0	0	1	4	8,33%	2	34	70,83%	3	10	20,83%	2	34	70,83%
v27	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	0	3	6,25%	1	14	29,17%	2	21	43,75%	3	10	20,83%	2	21	43,75%
v28	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	0	0	0	1	11	22,92%	2	28	58,33%	3	9	18,75%	2	28	58,33%
v29	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	0	1	2,08%	1	10	20,83%	2	33	68,75%	3	4	8,33%	2	33	68,75%
v30	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	0	0	0	1	5	10,42%	2	29	60,42%	3	14	29,17%	2	29	60,42%

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a análise dos dados da tabela acima e com relação à avaliação pessoal nas competências de 1 a 30 pode-se concluir que 29,00% dos respondentes conhecem bem a estratégia da empresa; 64,58% conhecem bem o mercado em que a empresa atua; 54,17% julgam-se excelente no tocante a dar foco às necessidades do cliente; 56,25% têm boa orientação para resultados; 43,75% sabem gerenciar bem as mudanças; 56,25% sabem trabalhar bem com as políticas organizacionais; 47,92% tratam de maneira excelente os projetos da organização como se fossem o próprio negócio; 56,25% possuem boa experiência em gestão de projetos; 56,25% são bem flexíveis ao gerenciar mudanças; 45,83% dizem, em empate, ter boa ou excelente iniciativa; 47,92% têm boa capacidade de influenciar pessoas; 43,75% são bons gerenciadores do estresse por ter autocontrole; 56,25% comunicam-se bem com a equipe; 62,50% possuem excelente espírito de cooperação; 41,67% possuem boa habilidade em delegar tarefas; 47,92% têm boa habilidade em resolver conflitos e disputas; 54,17% mantêm excelentes relações de trabalho com os envolvidos nos projetos; 62,50% conhecem e aplicam bem os conceitos de gestão de projetos; 56,25% sabem gerenciar bem a integração das partes do projeto, 70,83% sabem gerenciar bem a qualidade do projeto; 43,75% sabem gerenciar bem os custos e orçamento do projeto; 58,33% sabem gerenciar bem os recursos escassos do projeto; 68,75% sabem gerenciar bem os riscos do projeto e 60,42% sabem gerenciar bem o cronograma do projeto.

A empresa pode no futuro utilizar as informações acima para definição de estratégias de treinamento ou eventualmente uma mudança nos requisitos de busca desse tipo de profissional no mercado de trabalho.

4.6.2 Competências mais valorizadas pela empresa na visão dos respondentes

Com os números mostrados na Tabela 2, pode-se dizer que, as quatro competências mais valorizadas pelas empresas, na visão dos respondentes são:

- a) Foco às necessidades do cliente (v33);
- b) Orientação para resultados (v34);
- c) Gerenciamento de custos e orçamentos do projeto (v57);
- d) Gerenciamento de cronograma do projeto (v60).

Tabela 2 – Frequência da Variável Competência - Percepção da Valorização pela Empresa

Variável	Tipo	Pergunta	escala	Freq	%	escala	Freq	%	escala	Freq	%	escala	Freq	%	maior frequência		
v31	N	Conhecer a estratégia da empresa.	0	0	0	1	8	16,67%	2	32	66,67%	3	8	16,67%	2	32	66,67%
v32	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	0	0	0	1	9	18,75%	2	23	47,92%	3	16	33,33%	2	23	47,92%
v33	N	Dar foco às necessidades do cliente.	0	0	0	1	5	10,42%	2	19	39,58%	3	24	50,00%	3	24	50,00%
v34	S	Ter orientação para resultados.	0	3	6,25%	1	1	2,08%	2	18	37,50%	3	26	54,17%	3	26	54,17%
v35	S	Saber gerenciar mudanças.	0	1	2,08%	1	9	18,75%	2	26	54,17%	3	12	25,00%	2	26	54,17%
v36	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	0	0	0	1	13	27,08%	2	22	45,83%	3	13	27,08%	2	22	45,83%
v37	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	0	2	4,17%	1	15	31,25%	2	21	43,75%	3	10	20,83%	2	21	43,75%
v42	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	0	1	2,08%	1	10	20,83%	2	28	58,33%	3	9	18,75%	2	28	58,33%
v43	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	0	0	0	1	12	25,00%	2	25	52,08%	3	11	22,92%	2	25	52,08%
v46	S	Ter iniciativa.	0	2	4,17%	1	6	12,50%	2	21	43,75%	3	19	39,58%	2	21	43,75%
v47	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	0	0	0	1	5	10,42%	2	25	52,08%	3	18	37,50%	2	25	52,08%
v48	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	0	2	4,17%	1	11	22,92%	2	26	54,17%	3	9	18,75%	2	26	54,17%
v49	S	Comunicar-se bem com a equipe.	0	1	2,08%	1	5	10,42%	2	26	54,17%	3	16	33,33%	2	26	54,17%
v50	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	0	2	4,17%	1	15	31,25%	2	20	41,67%	3	11	22,92%	2	20	41,67%
v51	S	Habilidade em delegar tarefas.	0	1	2,08%	1	11	22,92%	2	27	56,25%	3	9	18,75%	2	27	56,25%
v52	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	0	2	4,17%	1	9	18,75%	2	28	58,33%	3	9	18,75%	2	28	58,33%
v53	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	0	0	0	1	8	16,67%	2	30	62,50%	3	10	20,83%	2	30	62,50%
v54	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	0	2	4,17%	1	13	27,08%	2	24	50,00%	3	9	18,75%	2	24	50,00%
v55	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	0	0	0	1	10	20,83%	2	25	52,08%	3	13	27,08%	2	25	52,08%
v56	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	0	2	4,17%	1	8	16,67%	2	26	54,17%	3	12	25,00%	2	26	54,17%
v57	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	0	1	2,08%	1	6	12,50%	2	20	41,67%	3	21	43,75%	3	21	43,75%
v58	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	0	1	2,08%	1	8	16,67%	2	26	54,17%	3	13	27,08%	2	26	54,17%
v59	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	0	0	0	1	8	16,67%	2	27	56,25%	3	13	27,08%	2	27	56,25%
v60	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	0	1	2,08%	1	8	16,67%	2	19	39,58%	3	20	41,67%	3	20	41,67%

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a análise dos dados da tabela 2, e com relação à avaliação sobre a valorização por parte das empresas, nas competências de 31 a 60, pode-se concluir que 66,67% dos respondentes concordam que as empresas valorizam quem conhece a estratégia da empresa; 47,92% concordam que as empresas valorizam quem conhece o mercado em que a empresa atua; 50,00% concordam que as empresas valorizam, ao extremo, quem dá foco às necessidades do cliente; 54,17% concordam que as empresas valorizam, ao extremo, quem dá orientação para resultado; 54,17% concordam que as empresas valorizam quem sabe gerenciar as mudanças; 45,83% concordam que as empresas valorizam quem sabe trabalhar com as políticas organizacionais; 43,75% concordam que as empresas valorizam quem trata os projetos da organização como se fossem o próprio negócio; 58,33% concordam que as empresas valorizam quem possui experiência em gestão de projetos; 52,08% concordam que as empresas valorizam quem é flexível para gerenciar mudanças; 43,75% concordam que as empresas valorizam quem tem iniciativa; 52,08% concordam que as empresas valorizam quem tem capacidade de influenciar pessoas; 54,17% concordam que as empresas valorizam quem gerencia bem o estresse por ter autocontrole; 54,17% concordam que as empresas valorizam quem se comunica bem com a equipe; 41,67% concordam que as empresas valorizam quem possui espírito de cooperação e não de competição; 56,25% concordam que as empresas valorizam quem possui habilidade em delegar tarefa; 58,33% concordam que as empresas valorizam quem possui habilidade em resolver conflitos e disputa; 62,50% concordam que as empresas valorizam quem mantém boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos; 50,00% concordam que as empresas valorizam quem conhece e aplica bem os conceitos de gestão de projetos; 52,08% concordam que as empresas valorizam quem sabem gerenciar bem a integração das partes do projeto; 54,17%

concordam que as empresas valorizam quem sabe gerenciar bem a qualidade do projeto; 43,17% concordam que as empresas valorizam, ao extremo, quem sabe gerenciar os custos e orçamento do projeto; 54,17% concordam que as empresas valorizam quem sabe gerenciar bem os recursos escassos do projeto; 56,25% concordam que as empresas valorizam quem sabe gerenciar bem os riscos do projeto e 41,67% concordam que as empresas valorizam, ao extremo, quem sabe gerenciar bem o cronograma do projeto.

4.6.3 Frequência da Variável Empregabilidade

Um fato singular ao se analisar a frequência da empregabilidade é notar que, segundo os números, a maior parte dos gerentes de projetos acredita que poderia conseguir uma melhor colocação no mercado de trabalho (v68 - 58,33%), ao passo que esses mesmos profissionais sustentam que existem poucas colocações para se atingir essa eventual mudança de emprego (v64 - 58,33%).

Tabela 3 – Frequência da Variável Empregabilidade

Variável		escala	Freq.	%	Maior Frequência		
v61	Eu tenho uma ampla rede de contatos que me ajudariam a encontrar outras oportunidades de trabalho.	1	0	0,00%	5	20	41,67%
		2	0	0,00%			
		3	2	4,17%			
		4	4	8,33%			
		5	20	41,67%			
		6	13	27,08%			
		7	9	18,75%			
v62	Se eu procurasse por emprego, provavelmente conseguiria um emprego melhor do que o que tenho hoje.	1	0	0,00%	4	17	35,42%
		2	0	0,00%			
		3	5	10,42%			
		4	17	35,42%			
		5	14	29,17%			
		6	10	20,83%			
		7	2	4,17%			
v63	Em geral os empregos que eu poderia conseguir se saísse do meu emprego atual, são superiores ao trabalho que tenho hoje.	1	0	0,00%	4	22	45,83%
		2	0	0,00%			
		3	7	14,58%			
		4	22	45,83%			
		5	10	20,83%			
		6	8	16,67%			
		7	1	2,08%			
v64	Simplesmente não há muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho hoje.	1	10	20,83%	3	26	54,17%
		2	3	6,25%			
		3	26	54,17%			
		4	4	8,33%			
		5	2	4,17%			
		6	2	4,17%			
		7	1	2,08%			
v64t	Simplesmente não há muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho hoje.	1	1	2,08%	5	26	54,17%
		2	2	4,17%			
		3	2	4,17%			
		4	4	8,33%			
		5	26	54,17%			
		6	3	6,25%			
		7	10	20,83%			
v65	Dada minha qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil.	1	0	0,00%	5	18	37,50%
		2	2	4,17%			
		3	1	2,08%			
		4	10	20,83%			
		5	18	37,50%			
		6	10	20,83%			
		7	7	14,58%			

Variável		escala	Freq.	%	Maior Frequência		
v66	Posso pensar em um bom número de organizações que provavelmente me ofereceriam um trabalho se eu estivesse procurando.	1	0	0,00%	5	19	39,58%
		2	3	6,25%			
		3	3	6,25%			
		4	9	18,75%			
		5	19	39,58%			
		6	9	18,75%			
		7	5	10,42%			
v67	Tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a encontrar um novo emprego.	1	0	0,00%	5	25	52,08%
		2	0	0,00%			
		3	0	0,00%			
		4	4	8,33%			
		5	25	52,08%			
		6	10	20,83%			
		7	9	18,75%			
v68	A maior parte dos trabalhos que eu poderia conseguir melhoraria minha circunstância atual de trabalho.	1	0	0,00%	4	28	58,33%
		2	0	0,00%			
		3	11	22,92%			
		4	28	58,33%			
		5	7	14,58%			
		6	1	2,08%			
		7	1	2,08%			
v69	Neste momento eu tenho uma oferta de trabalho já feita por outro empregador, se eu escolher aceitar.	1	12	25,00%	3	16	33,33%
		2	3	6,25%			
		3	16	33,33%			
		4	7	14,58%			
		5	4	8,33%			
		6	1	2,08%			
		7	5	10,42%			
v70	Eu já verifiquei que há uma alternativa melhor do que meu emprego atual.	1	6	12,50%	4	21	43,75%
		2	3	6,25%			
		3	12	25,00%			
		4	21	43,75%			
		5	4	8,33%			
		6	2	4,17%			
		7	0	0,00%			
v71	Meu trabalho e/ou atividades sociais me fazem ter contato com um grande número de pessoas que poderiam me ajudar a conseguir trabalho.	1	1	2,08%	5	22	45,83%
		2	7	14,58%			
		3	1	2,08%			
		4	6	12,50%			
		5	22	45,83%			
		6	8	16,67%			
		7	3	6,25%			

Variável		escala	Freq.	%	Maior Frequência		
v72	Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse.	1	11	22,92%	3	16	33,33%
		2	4	8,33%			
		3	16	33,33%			
		4	7	14,58%			
		5	2	4,17%			
		6	1	2,08%			
		7	7	14,58%			
v72t	Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse.	1	7	14,58%	5	16	33,33%
		2	1	2,08%			
		3	2	4,17%			
		4	7	14,58%			
		5	16	33,33%			
		6	4	8,33%			
		7	11	22,92%			
v73	A carreira de meu/minha esposo/esposa torna muito difícil para que eu saia do meu emprego atual.	1	19	39,58%	3	13	27,08%
		2	6	12,50%			
		3	13	27,08%			
		4	6	12,50%			
		5	1	2,08%			
		6	1	2,08%			
		7	2	4,17%			
v73t	A carreira de meu/minha esposo/esposa torna muito difícil para que eu saia do meu emprego atual.	1	2	4,17%	7	19	39,58%
		2	1	2,08%			
		3	1	2,08%			
		4	6	12,50%			
		5	13	27,08%			
		6	6	12,50%			
		7	19	39,58%			
v74	Há fatores na minha vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do meu emprego num futuro próximo.	1	18	37,50%	1	18	37,50%
		2	9	18,75%			
		3	14	29,17%			
		4	2	4,17%			
		5	3	6,25%			
		6	0	0,00%			
		7	2	4,17%			
v74t	Há fatores na minha vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do meu emprego num futuro próximo.	1	2	4,17%	7	18	37,50%
		2	0	0,00%			
		3	3	6,25%			
		4	2	4,17%			
		5	14	29,17%			
		6	9	18,75%			
		7	18	37,50%			

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com a análise dos dados da tabela 3 acima e com relação à avaliação pessoal relacionada à empregabilidade de 61 a 74 pode-se concluir que 41,67% dos respondentes concordam que tem ampla rede de contatos que o ajudariam a encontrar outras oportunidades de trabalho; 35,42% nem concordam e nem discordam que, se procurasse por emprego, provavelmente conseguiria um emprego melhor do que o que tem hoje; 45,83% nem concordam e nem discordam que, em geral os empregos que poderia conseguir se saísse do meu emprego atual, são superiores ao trabalho que tem hoje; 54,17% discordam que simplesmente não há muitos empregos para pessoas como ele no mercado de trabalho hoje; 54,17% concordam que dada a qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil; 39,58% concordam que um bom número de organizações provavelmente ofereceriam um trabalho se estivesse procurando; 52,08% concordam que tem contatos em outras empresas que poderiam ajudar a encontrar um novo emprego; 58,33% nem concordam nem discordam que, a maior parte dos trabalhos que poderia conseguir melhoraria a circunstância atual de trabalho; 33,33% discordam que neste momento tem uma oferta de trabalho já feita por outro empregador, se escolher aceitar; 43,75% nem concordam nem discordam que, já verificaram uma alternativa melhor do que o emprego atual; 45,83% concordam que o trabalho e/ou atividades sociais o fazem ter contato com um grande número de pessoas que poderiam ajudar a conseguir trabalho; 33,33% discordam que não podem mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse; 39,58% discordam fortemente que a carreira do/a esposo/esposa torna muito difícil para que saia do meu emprego atual; 37,50% discordam fortemente que há fatores na vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do emprego num futuro próximo.

Na Tabela 4 se encontra a síntese modal de cada variável, bem como o número de vezes que a resposta foi dada pelos participantes.

Tabela 4 – Síntese da Frequência Modal de Cada Variável

Variável	Tipo	Competência / Empregabilidade	Moda	Nº de vezes
v1	N	Conhecer a estratégia da empresa.	2	29
v2	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	2	31
v3	N	Dar foco às necessidades do cliente.	2	26
v4	S	Ter orientação para resultados.	2	27
v5	S	Saber gerenciar mudanças.	2	21
v6	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	2	27
v7	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	3	23
v12	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	2	27
v13	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	2	27
v16	S	Ter iniciativa.	2 e 3	22
v17	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	2	23
v18	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	2	21
v19	S	Comunicar-se bem com a equipe.	2	27
v20	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	3	30
v21	S	Habilidade em delegar tarefas.	2	20
v22	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	2	23
v23	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	3	26
v24	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	2	30
v25	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	2	27
v26	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	2	34
v27	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	2	21
v28	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	2	28
v29	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	2	33
v30	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	2	29
v31	N	Conhecer a estratégia da empresa.	2	32
v32	N	Conhecer o mercado em que a empresa atua.	2	23
v33	N	Dar foco às necessidades do cliente.	3	24
v34	S	Ter orientação para resultados.	3	26
v35	S	Saber gerenciar mudanças.	2	26
v36	N	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	2	22

Variável	Tipo	Competência / Empregabilidade	Moda	Nº de vezes
v37	N	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	2	21
v42	T	Ter muita experiência em gestão de projetos.	2	28
v43	S	Ser flexível para gerenciar mudanças.	2	25
v46	S	Ter iniciativa.	2	21
v47	S	Ter capacidade de influenciar pessoas.	2	25
v48	S	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	2	26
v49	S	Comunicar-se bem com a equipe.	2	26
v50	S	Ter espírito de cooperação e não de competição.	2	20
v51	S	Habilidade em delegar tarefas.	2	27
v52	S	Habilidade em resolver conflitos e disputas.	2	28
v53	S	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	2	30
v54	T	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	2	24
v55	T	Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	2	25
v56	T	Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	2	26
v57	T	Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	3	21
v58	T	Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	2	26
v59	T	Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	2	27
v60	T	Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	3	20

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.4 Modelos de Regressão Múltipla

Aplicou-se nas variáveis de Competência e Empregabilidade um modelo de regressão múltipla, que tentou avaliar se cada variável da categoria de competências poderia ser explicada pelas variáveis de empregabilidade. A figura 8 mostra a relação de dependência entre as variáveis e a questão de causa e efeito entre elas.

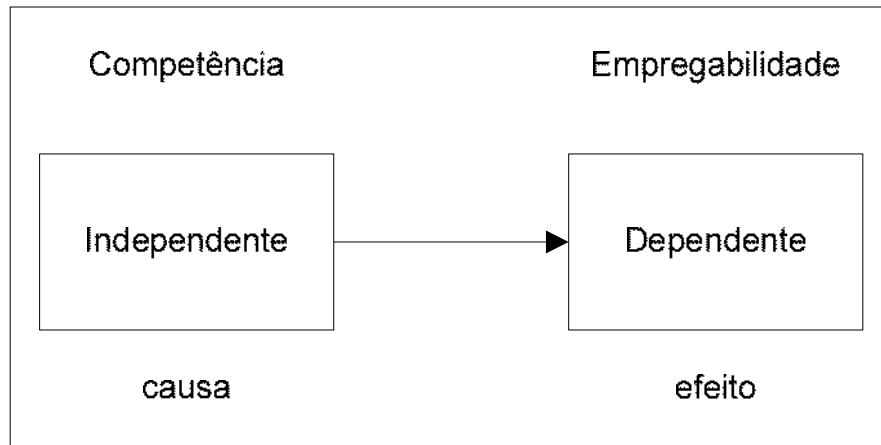


Figura 8 – Variáveis Dependentes e Independentes.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Explica-se que o modelo de regressão é uma tentativa de avaliar se a variável em estudo pode ser explicada ou motivada por uma ou mais variáveis, ou seja, as respostas apresentadas na variável em estudo pode ter uma explicação por uma ou mais variáveis.

Deste modo separam-se em três grupos de resultado, ou modelos:

- Modelo significativo, quando ao menos uma das variáveis independentes explique a variável estudada (Ex: $v_1 = v_{61} \dots v_{74}$).
- Modelo com alguma significância, quando se encontram uma ou mais variáveis que explicam de alguma forma a variável independente, apresentando pontos quase ajustados a uma reta de regressão.
- Modelo sem significância, quando não há relação entre as variáveis.

Tendo em vista que o nível de significância utilizado para essa análise é de 0,05 (95% de confiança), primeiramente analisa-se o modelo, caso ele seja significativo, analisa-se cada variável de empregabilidade separadamente, para verificar qual(s) é (são) significativa(s), ou seja, caso o modelo seja estatisticamente significativo quer dizer que ao menos uma das variáveis de empregabilidade explica a variável de competência estudada, porém, vale lembrar que muitas vezes o modelo não é significativo, mas pode haver alguma variável isolada que explique a variável estudada, por algum motivo específico que se pode atribuir através dessa relação entre as variáveis. Quando o intercepto for significativo, diz-se que a origem da reta do modelo não é nula, ou seja, a reta de regressão não possui início na origem.

Nesse trabalho de regressão múltipla, para analisar o quanto as competências explicam a empregabilidade, se utilizaram dois testes, o teste F da análise de variâncias, no qual testa-se pelo menos uma questão relacionada a competência que explica a variação das respostas de cada questão de empregabilidade e um teste t de Student para verificar quais questões de competência explicam a variação de cada questão de empregabilidade.

Para a obtenção dos resultados desejados, a análise de regressão múltipla foi dividida em 6 etapas, devido ao grande número de variáveis relacionadas à competências.

As divisões seguiram o mesmo procedimento de divisões encontradas no quadro teórico: competências com uma visão social, técnica e de negócios pelo gerente de projetos; e competências com uma visão do que o gerente de projetos acredita que a empresa valorize, também nos âmbitos social, técnico e de negócios.

Tabela 5 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão gerente de projetos / negócios

Variável	Modelo	v1	v2	v3	v6	v7
v61	0,059	0,1037	0,0071	0,6713	0,2095	0,2883
v62	0,3926	0,4352	0,5364	0,9599	0,4434	0,6082
v63	0,7381	0,6428	0,9249	0,6745	0,5603	0,3218
v64	0,309	0,5973	0,1731	0,3492	0,4459	0,4991
v65	0,031	0,3244	0,0195	0,301	0,8212	0,0686
v66	0,05	0,6958	0,0514	0,8523	0,7538	0,2251
v67	0,2724	0,4281	0,2544	0,2159	0,3101	0,0882
v68	0,5613	0,8103	0,2168	0,3904	0,3914	0,5105
v69	0,883	0,6514	0,784	0,3851	0,8017	0,5927
v70	0,8304	0,6948	0,6934	0,7359	0,2241	0,3401
v71	0,0737	0,3076	0,2372	0,8605	0,1196	0,0539
v72	0,0011	0,0182	0,3783	0,019	0,5523	0,0125
v73	0,1786	0,1134	0,8801	0,0662	0,4995	0,7384
v74	0,0262	0,0364	0,7593	0,0954	0,1128	0,8062

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo em vista a tabela 5, observa-se que existem 4 modelos significativos: v65, v66, v72 e v74. Desses modelos, tem-se que no primeiro v65, apenas a variável v2 explicou a questão v65. No modelo da variável v66, mesmo ele sendo significativo, não apresentou nenhuma variável significativa, a mais próxima é, também, a variável v2. Já no modelo da variável v72 as variáveis v1, v3 e v7 puderam explicar melhor tal variável v72. E no último modelo significativo v74, apenas a variável v1 pode explicar a questão v74 de empregabilidade.

Tabela 6 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão gerente de projetos / técnica

Variável	Modelo	v12	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30
v61	0,0466	0,003	0,4471	0,553	0,7923	0,1085	0,5156	0,9451	0,5864
v62	0,0021	0,0713	0,2013	0,0733	0,2281	0,0012	0,0308	0,31	0,6095
v63	0,0394	0,1041	0,3242	0,5679	0,0516	0,0141	0,1657	0,5573	0,8121
v64	0,8941	0,5987	0,9303	0,8811	0,2983	0,234	0,4309	0,8374	0,5132
v65	0,4864	0,7932	0,7197	0,2087	0,331	0,7065	0,3921	0,4638	0,7421
v66	0,5251	0,6966	0,9182	0,2827	0,7932	0,886	0,6014	0,5394	0,1712
v67	0,0164	0,5865	0,8312	0,0137	0,4467	0,4753	0,8211	0,0267	0,0874
v68	0,428	0,4	0,329	0,6694	0,3865	0,0296	0,2123	0,729	0,5474
v69	0,0602	0,1402	0,9903	0,1278	0,5351	0,4091	0,648	0,4393	0,0505
v70	0,3662	0,6177	0,1903	0,0999	0,0862	0,972	0,8611	0,1548	0,411
v71	0,0027	0,444	0,9678	0,7662	0,7648	0,0054	0,0114	0,232	0,0684
v72	0,8842	0,5239	0,2871	0,5313	0,891	0,7221	0,398	0,7141	0,2924
v73	0,2722	0,1434	0,6163	0,4977	0,2404	0,6115	0,3752	0,1642	0,0249
v74	0,2769	0,5328	0,5985	0,5812	0,328	0,326	0,3346	0,2177	0,1645

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir da tabela 6, se visualizam os modelos significativos para as variáveis v61, v62, v63, v67 e v71. No primeiro modelo, apenas a variável v12 foi significativa, ou seja, apenas ela explica a variável v61. No segundo modelo, as variáveis que melhor explicam v62 são a v27 e v28. No modelo da variável v63 apenas a variável v27 é explicativa. Já no quarto modelo, as variáveis que melhor explicam os resultados obtidos na variável v67 são as variáveis v25 e v29.

E no último modelo, o da variável v71, as variáveis v27 e v28 são as que melhor representam a variável.

Tabela 7 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão gerente de projetos / social

Variável	Modelo	v4	v5	v13	v16	v17	v18	v19	v20	v21	v22	v23
v61	0,2385	0,6973	0,7404	0,9664	0,9269	0,5865	0,0648	0,2485	0,3359	0,2064	0,4641	0,4595
v62	0,0051	0,1885	0,1659	0,0538	0,0371	0,9232	0,5076	0,3437	0,0303	0,1214	0,0088	0,1073
v63	0,2486	0,1577	0,8362	0,4706	0,1619	0,6317	0,9256	0,877	0,1845	0,3607	0,0943	0,0606
v64	0,4283	0,0863	0,251	0,5484	0,6777	0,0822	0,2515	0,255	0,6828	0,8841	0,6255	0,5144
v65	0,3586	0,9393	0,6659	0,4642	0,3628	0,9222	0,8468	0,3568	0,3644	0,3801	0,5208	0,194
v66	0,3949	0,7604	0,5842	0,8929	0,4506	0,324	0,5734	0,1754	0,2161	0,1001	0,621	0,8578
v67	0,9048	0,4321	0,8259	0,2764	0,3633	0,8051	0,41	0,5411	0,5223	0,9309	0,3867	0,3905
v68	0,3045	0,0417	0,5482	0,4424	0,3047	0,1326	0,5013	0,6615	0,2402	0,2257	0,6622	0,764
v69	0,9844	0,9577	0,6464	0,847	0,7935	0,8633	0,9674	0,6925	0,3196	0,8641	0,6024	0,3004
v70	0,9484	0,4239	0,4221	0,6557	0,5462	0,7494	0,3707	0,538	0,6568	0,415	0,7992	0,7352
v71	0,0524	0,6283	0,8417	0,4038	0,9101	0,4293	0,5298	0,1641	0,0699	0,5264	0,5532	0,2155
v72	0,7684	0,9984	0,1778	0,2604	0,6735	0,6596	0,5095	0,2915	0,7971	0,2279	0,6654	0,0876
v73	0,6128	0,8874	0,9966	0,5428	0,1473	0,3546	0,8735	0,5817	0,6382	0,3048	0,6175	0,2805
v74	0,2007	0,9243	0,7924	0,4717	0,0305	0,2912	0,9631	0,9039	0,1706	0,3599	0,4962	0,1224

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tendo em vista os resultados apresentados acima, tem-se que apenas o modelo da variável v62 é significativo, tal que as variáveis que melhor o explicam são as variáveis v16, v20 e v22. Porém é possível observar que a variável v4 e a variável v16, isoladamente explicam as variáveis v68 e v74 respectivamente.

Tabela 8 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão empresa / social

Variável	Modelo	v43	v46	v47	v48	v49	v50	v51	v52	v53
v61	0,6613	0,7941	0,7302	0,473	0,0983	0,0293	0,9499	0,9756	0,5823	0,7968
v62	0,441	0,55	0,5855	0,1797	0,514	0,021	0,9574	0,4357	0,4051	0,6973
v63	0,0433	0,0707	0,243	0,3436	0,5612	0,007	0,6055	0,8002	0,09	0,513
v64	0,6762	0,6153	0,8967	0,1524	0,9238	0,4508	0,1693	0,5429	0,5479	0,0952
v65	0,8276	0,6431	0,6411	0,1929	0,4767	0,6233	0,5189	0,1099	0,9253	0,7418
v66	0,7175	0,7626	0,4499	0,0552	0,8011	0,272	0,7331	0,5959	0,9412	0,7968
v67	0,9324	0,9387	0,885	0,8722	0,7321	0,7949	0,9945	0,4757	0,3184	0,2265
v68	0,5647	0,207	0,2207	0,418	0,7504	0,3677	0,975	0,2169	0,5426	0,8703
v69	0,8668	0,7164	0,1837	0,8873	0,9884	0,3452	0,2596	0,8858	0,8003	0,4539
v70	0,3902	0,9536	0,1856	0,3835	0,9122	0,6799	0,0504	0,995	0,1106	0,6005
v71	0,7802	0,3144	0,6591	0,162	0,6826	0,8118	0,9257	0,5442	0,626	0,5155
v72	0,4239	0,4333	0,6123	0,0945	0,9676	0,3644	0,7041	0,9366	0,8569	0,0744
v73	0,4394	0,3032	0,1585	0,4879	0,7696	0,9809	0,1754	0,8809	0,7727	0,0762
v74	0,3495	0,7603	0,1973	0,1095	0,8745	0,5983	0,759	0,4749	0,668	0,0505

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observa-se que apenas o modelo da variável v63 é significativo, tal que a única variável que o explica é a v49, porém, isoladamente essa mesma variável explica as variáveis v61 e v62.

Tabela 9 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão empresa / negócio

Variável	Modelo	v31	v32	v33	v36	v37
v61	0,2726	0,0901	0,2065	0,6254	0,2432	0,4136
v62	0,5761	0,266	0,5883	0,1494	0,812	0,2739
v63	0,9724	0,6886	0,7925	0,8485	0,8086	0,5623
v64	0,9684	0,9992	0,4426	0,8957	0,6702	0,6574
v65	0,8099	0,9878	0,7202	0,7607	0,2605	0,924
v66	0,6122	0,1366	0,4978	0,9468	0,5611	0,6834
v67	0,8397	0,6936	0,9395	0,351	0,4397	0,3844
v68	0,9406	0,9181	0,5944	0,6541	0,4604	0,7222
v69	0,5179	0,3046	0,3117	0,2087	0,8321	0,4578
v70	0,6675	0,1865	0,2359	0,7329	0,7836	0,8828
v71	0,9351	0,336	0,9785	0,907	0,9111	0,7422
v72	0,1515	0,2633	0,08	0,9988	0,8926	0,0768
v73	0,0006	0,0389	0,0016	0,0428	0,0791	0,1848
v74	0,0697	0,0172	0,3013	0,8477	0,7529	0,8179

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na tabela 9, tem-se que o modelo da variável v73 é o único significativo, em que as variáveis v31, v32 e v33 são as que melhor explicam os resultados obtidos nessa questão.

E, a variável v31, isoladamente, explica a questão v74.

Tabela 10 – Análise de regressão competências x empregabilidade - visão empresa / técnico

Variável	Modelo	v 42	v54	v55	v56	v57	v58	v59	v60
v61	0,48	0,9687	0,0616	0,3826	0,5419	0,7534	0,4429	0,4938	0,9723
v62	0,4672	0,4384	0,0858	0,6342	0,752	0,7146	0,5864	0,5463	0,707
v63	0,8738	0,8759	0,511	0,6638	0,5326	0,8469	0,3246	0,5121	0,7526
v64	0,3109	0,0333	0,9658	0,4002	0,7207	0,2607	0,2426	0,7236	0,0995
v65	0,7308	0,2803	0,211	0,95	0,4103	0,3442	0,3659	0,3003	0,5252
v66	0,3929	0,0658	0,7935	0,9011	0,9206	0,4521	0,0305	0,2534	0,7281
v67	0,3045	0,4492	0,8098	0,0754	0,1052	0,3319	0,123	0,1208	0,147
v68	0,5224	0,0855	0,1035	0,8611	0,3266	0,5731	0,3552	0,8507	0,4758
v69	0,9099	0,1385	0,8865	0,7867	0,5191	0,9533	0,2467	0,7336	0,9314
v70	0,8126	0,5629	0,5187	0,9069	0,2771	0,7238	0,6755	0,615	0,4723
v71	0,8938	0,9838	0,6391	0,5194	0,9812	0,7074	0,3381	0,1078	0,6734
v72	0,994	0,8514	0,571	0,6152	0,8233	0,502	0,7248	0,7797	0,9701
v73	0,1613	0,3302	0,2929	0,4594	0,7001	0,4531	0,1604	0,9506	0,5389
v74	0,4323	0,2503	0,6232	0,0631	0,2609	0,2035	0,7485	0,4651	0,7439

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesta última parte da análise de regressão múltipla em relação as variáveis competências e empregabilidade, observou-se que no âmbito empresarial-negócios, nenhum modelo é significativo, há apenas duas variáveis isoladas que explicam outras duas variáveis de empregabilidade, ou seja, isoladamente, as variáveis v42 e v58 explicam as variáveis v64 e v66 respectivamente.

4.6.5 Gráficos de Regressão Múltipla

Para uma melhor avaliação dos resultados obtidos na análise de regressão múltipla das variáveis empregabilidade e competências utilizou-se do gráfico Normal Probability Plot, pois se sabe que em uma análise de regressão deve-se pressupor que os resíduos possuem distribuição normal, média zero, variância constante e que são independentes, com isso uma forma de realizar tal análise é através deste gráfico.

Este tipo de gráfico representa a probabilidade acumulada que se espera no caso da distribuição ser normal, tal que esteja em função da probabilidade acumulada dos erros. E, para que esses resíduos sejam normais, no gráfico todos os pontos devem estar o mais próximo de uma reta.

Seguem abaixo os gráficos em sua respectiva subdivisão. Salienta-se que os gráficos foram separados em três grupos: quando o modelo foi significativo, quando obteve uma variável isolada significativa e quando não existiu nenhuma relação significativa.

1 - Análise pela visão do gerente de projetos – Negócios

Tem-se no Gráfico 10 a representação das variáveis 65, 66, 72 e 74 que apresentaram modelo significativo, tal que se ajustam em uma reta de regressão, apesar de existirem alguns pontos discrepantes.

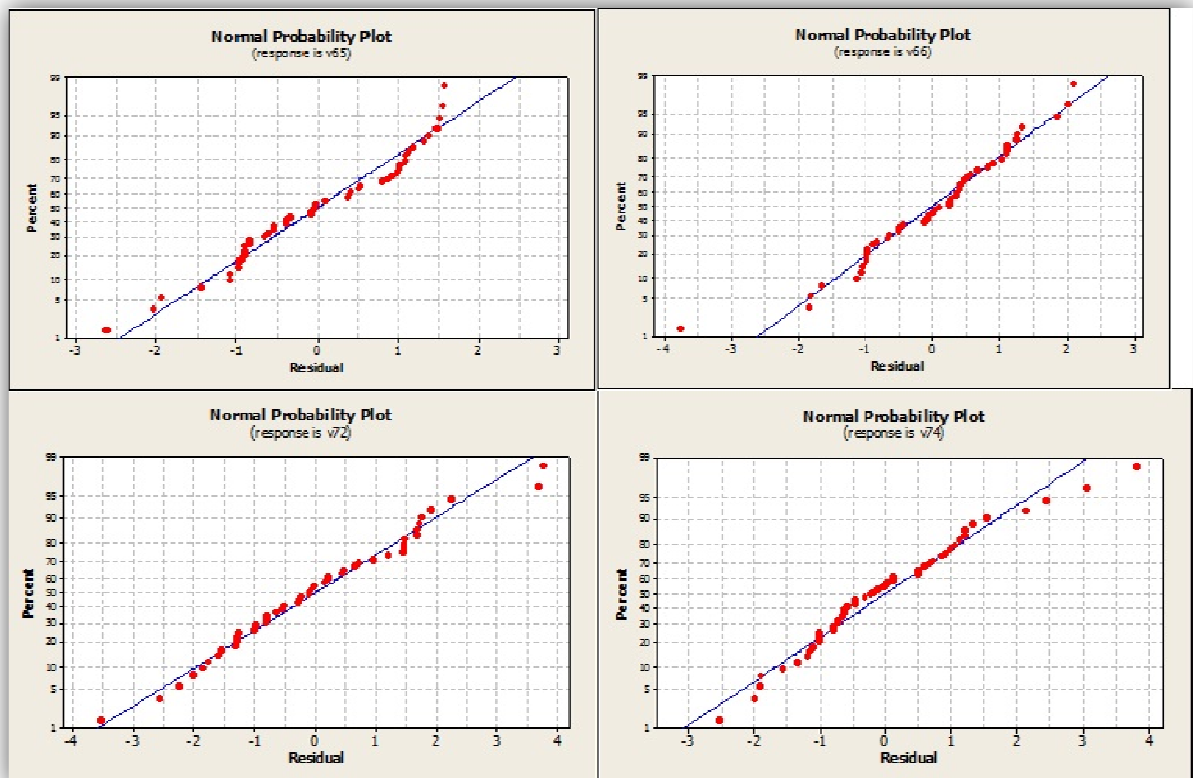


Gráfico 10 - Modelos das variáveis 65, 66, 72 e 74 que são significativos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nos Gráficos 11, 12, 13 têm-se as retas de regressão das variáveis 61, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 70, 71 e 73; variáveis que apesar de não apresentarem o modelo de regressão significativo, exibiram uma ou mais variáveis que as explicam de alguma forma, e com isso apresentam os pontos com algum ajuste a uma reta de regressão.

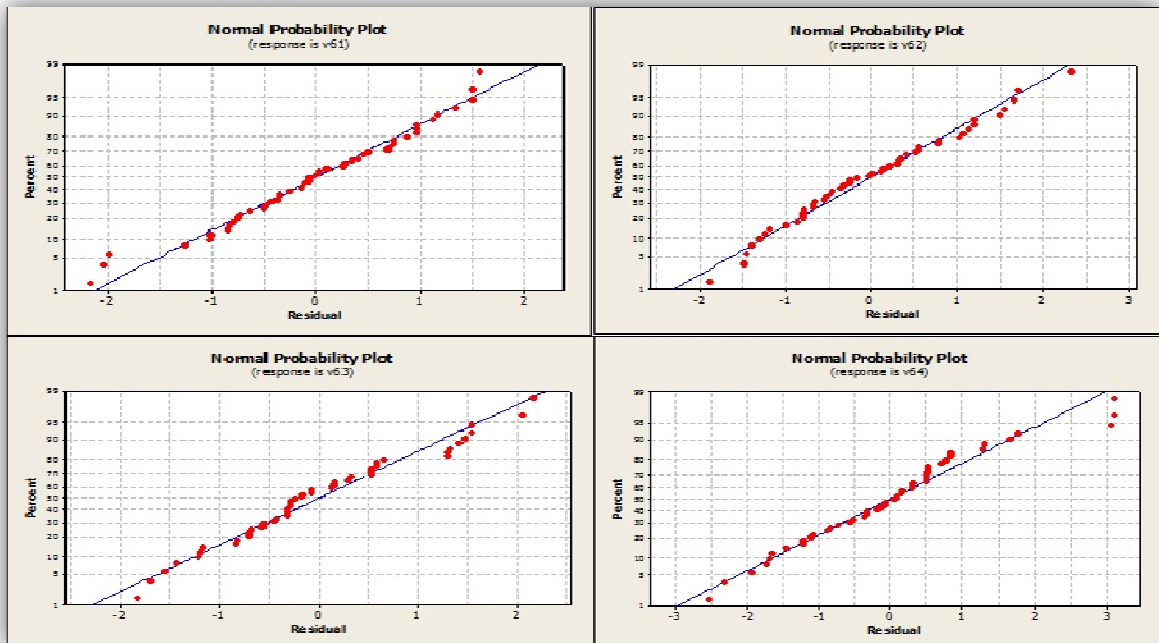


Gráfico 11 - Modelos das variáveis 61, 62, 63 e 64 que não são significativos.
 Fonte: Elaborado pelo Autor

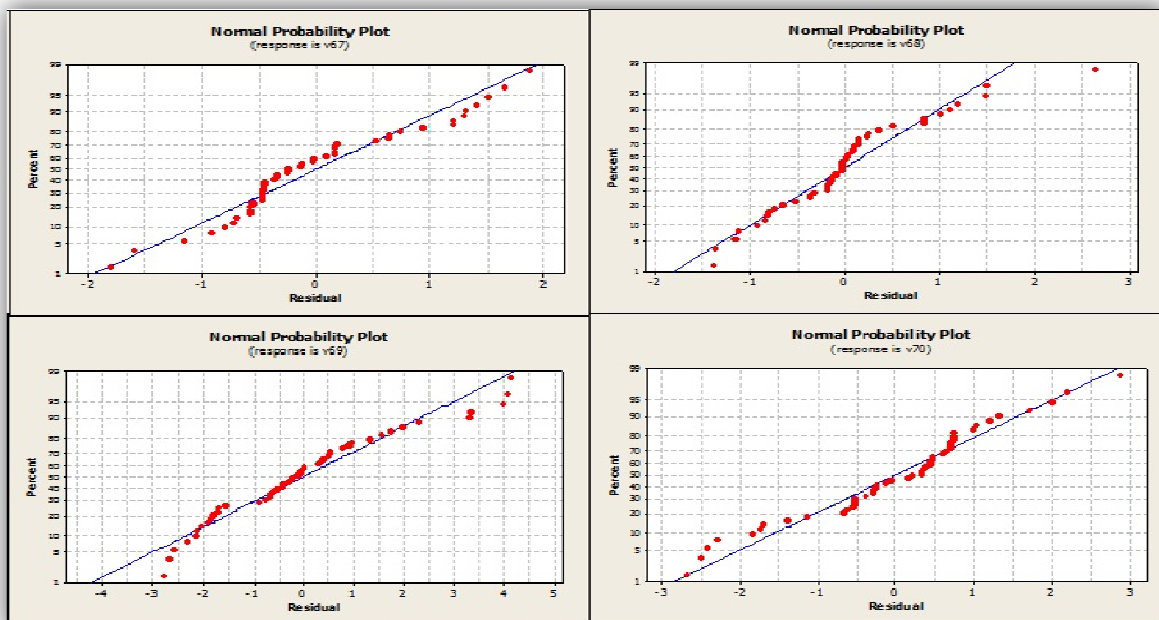


Gráfico 12 - Modelos das variáveis 67, 68, 69 e 70 que não são significativos.
 Fonte: Elaborado pelo Autor

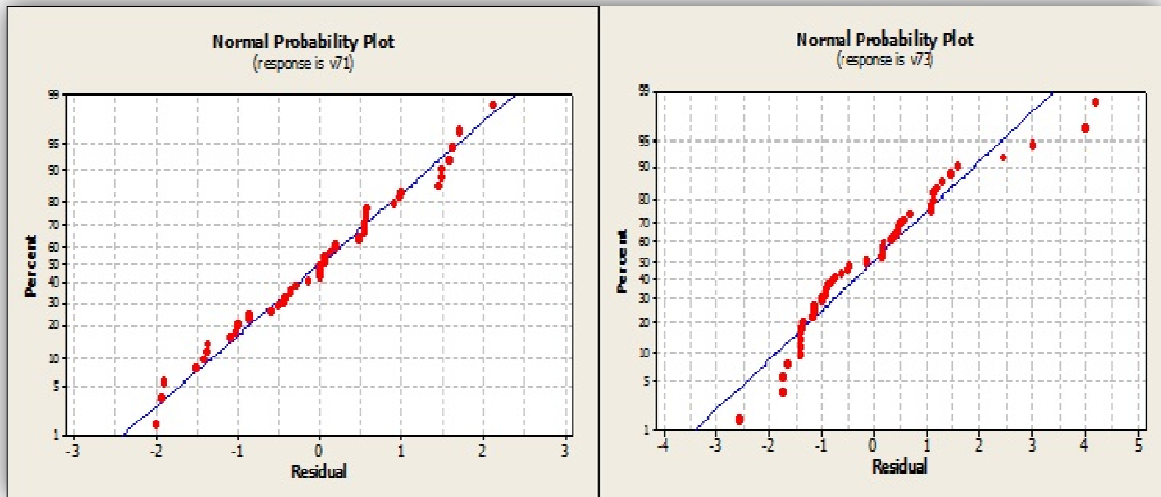


Gráfico 13 - Modelos das variáveis 71 e 73 que não são significativos.
Fonte: Elaborado pelo Autor

2 - Análise pela visão do gerente de projetos – Técnico

Nos gráficos 14, 15, 16 se observam as retas de regressão das variáveis 61, 62, 63, 67, 71 e 68. Esses gráficos apresentam modelo de regressão significativo ou com pouca significância. Nos gráficos 17 e 18 estão representadas as retas de regressão para as variáveis 64, 65, 66, 69, 70, 72, 73 e 74 que não apresentam significância.

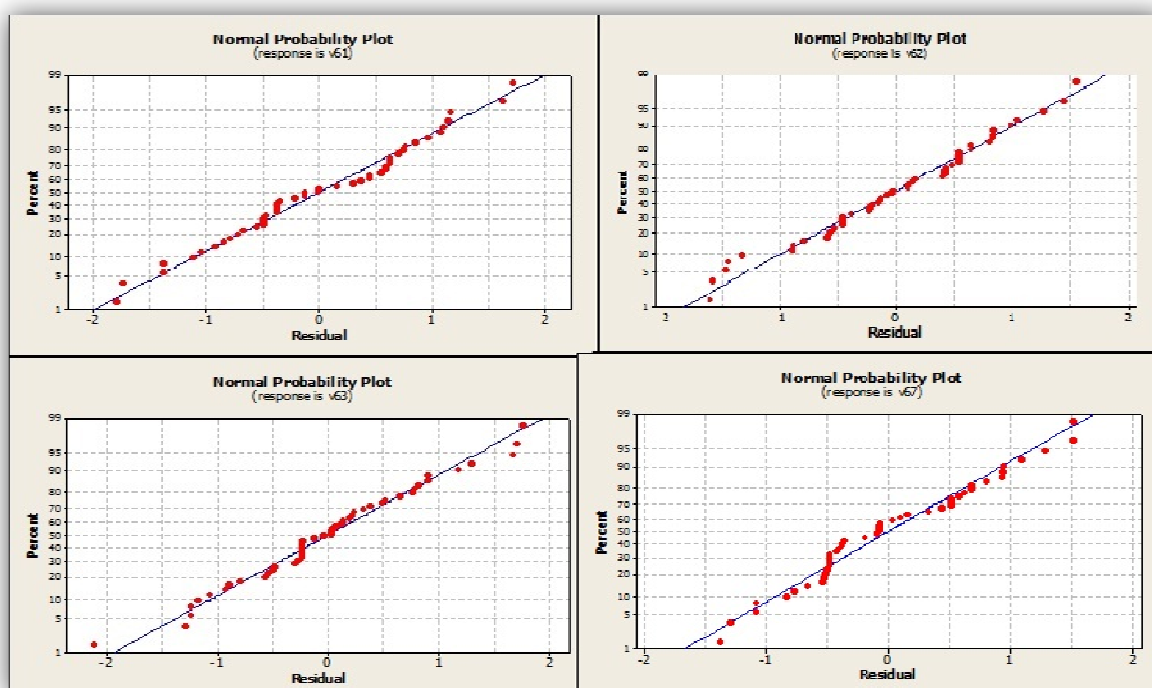


Gráfico 14 - Modelos das variáveis 61, 62, 63, 67 que são significativos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

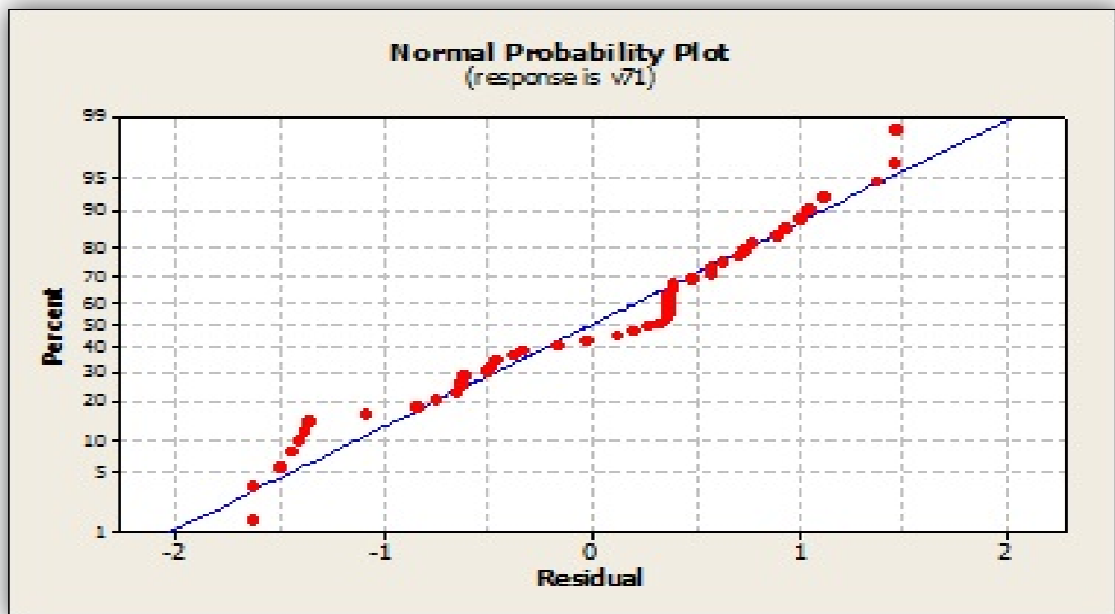


Gráfico 15 - Modelo da variável 71 que é significativo.

Fonte: Elaborado pelo Autor

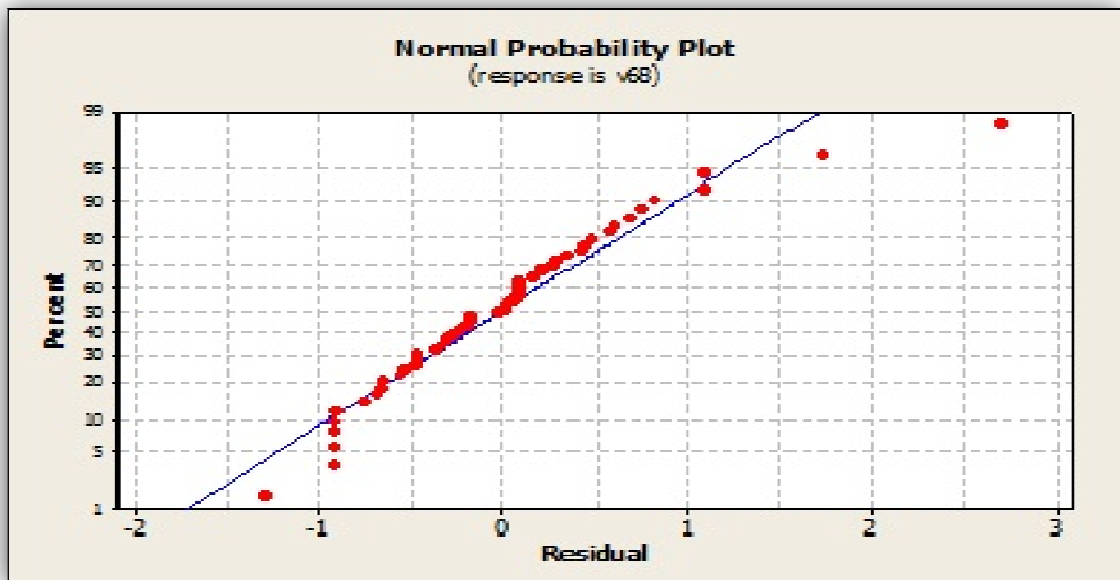


Gráfico 16 - Modelo da variável 68 que apresentou uma significância isolada

Fonte: Elaborado pelo Autor

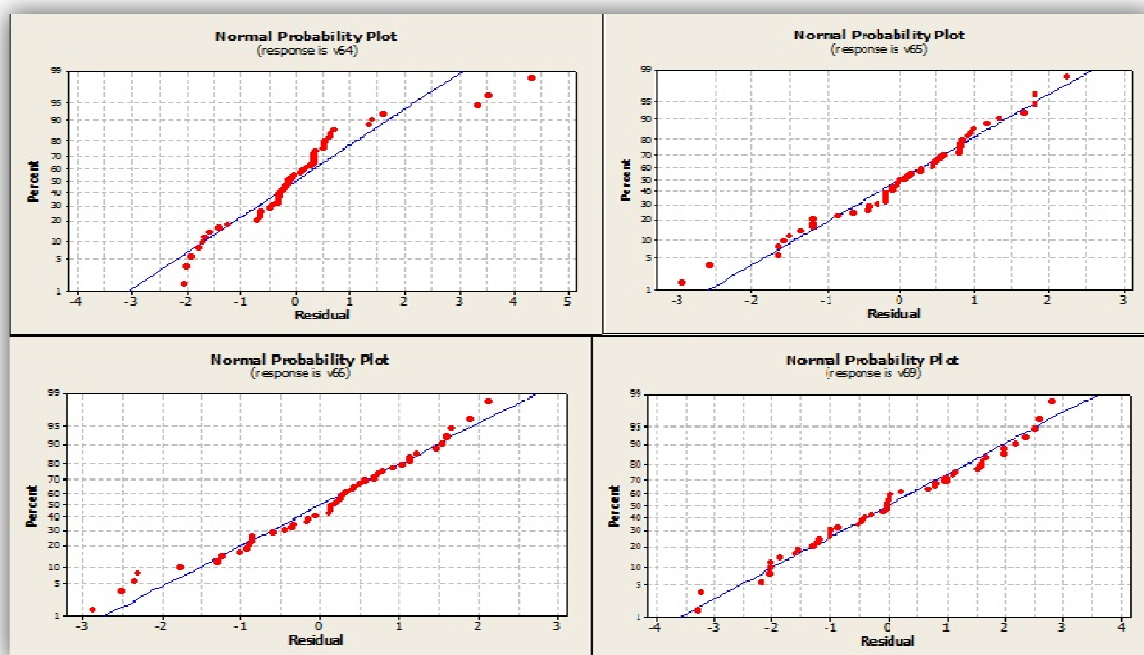


Gráfico 17 - Modelos das variáveis 64, 65, 66 e 69 que não são significativos
Fonte: Elaborado pelo Autor

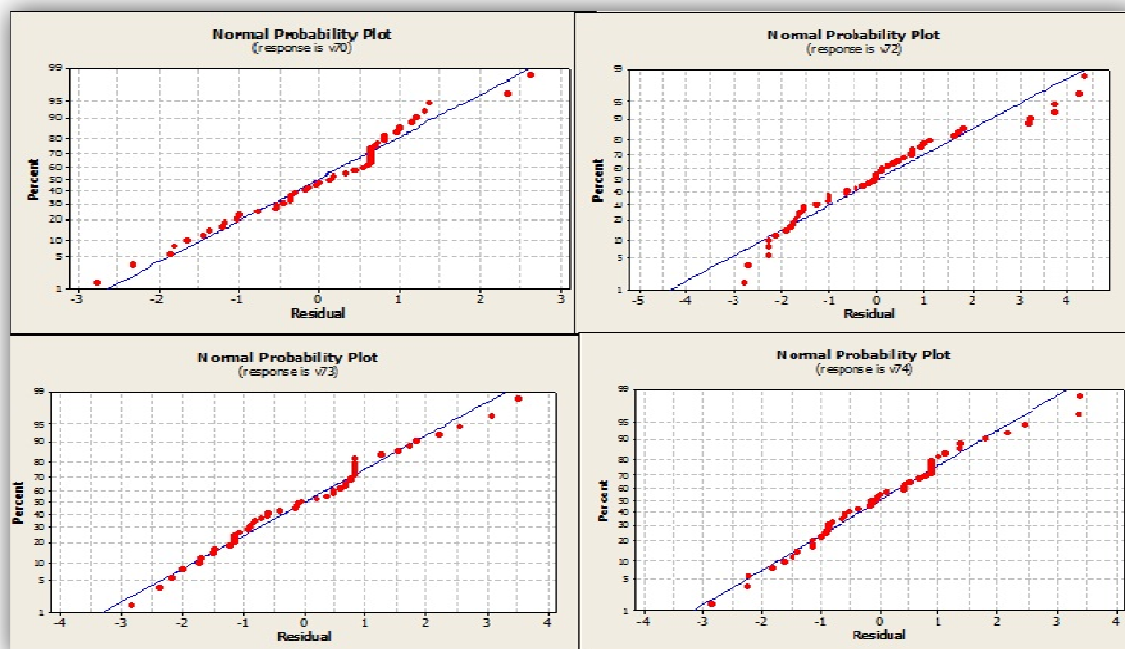


Gráfico 18 - Modelos das variáveis 70, 72, 73 e 74 que não são significativos.
Fonte: Elaborado pelo Autor

3 - Análise pela visão do gerente de projetos – Social

Modelo significativo é observado no gráfico 19 que representa a variável 62; enquanto que no gráfico 20 estão representadas as variáveis 68 e 74 que mostram pouca significância. Nos gráficos 21, 22 e 23 que representam as variáveis 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 72 e 73; não há significância.

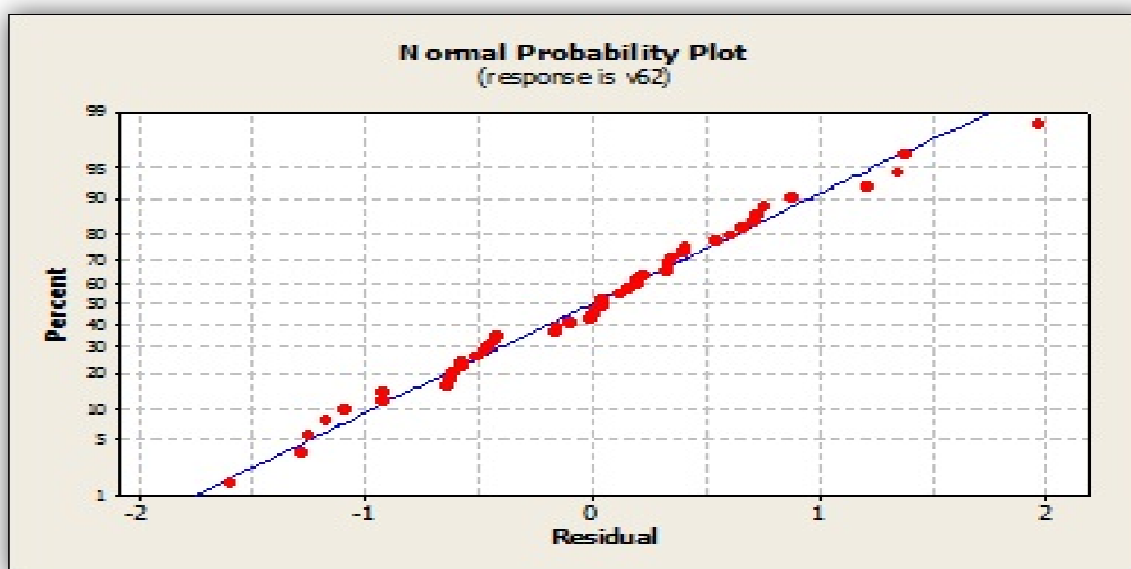


Gráfico 19 - Modelo da variável 62 que é significativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

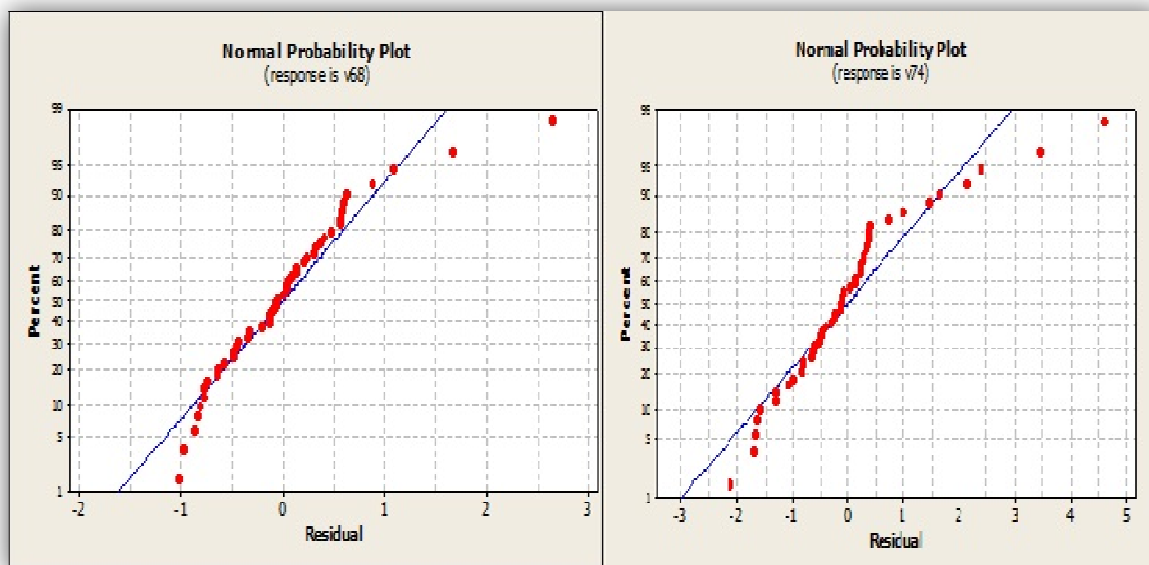


Gráfico 20 - Modelo das variáveis 68 e 74 que apresentaram uma significância isolada
 Fonte: Elaborado pelo Autor

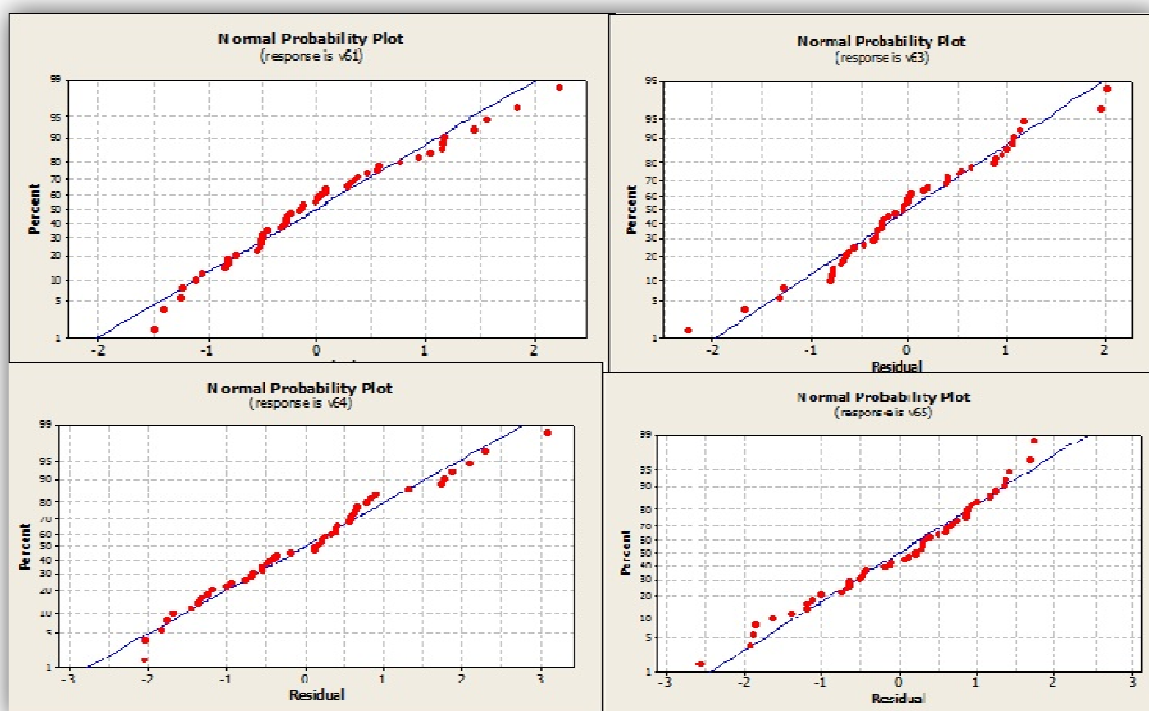


Gráfico 21 - Modelo das variáveis 61, 63, 64 e 65 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

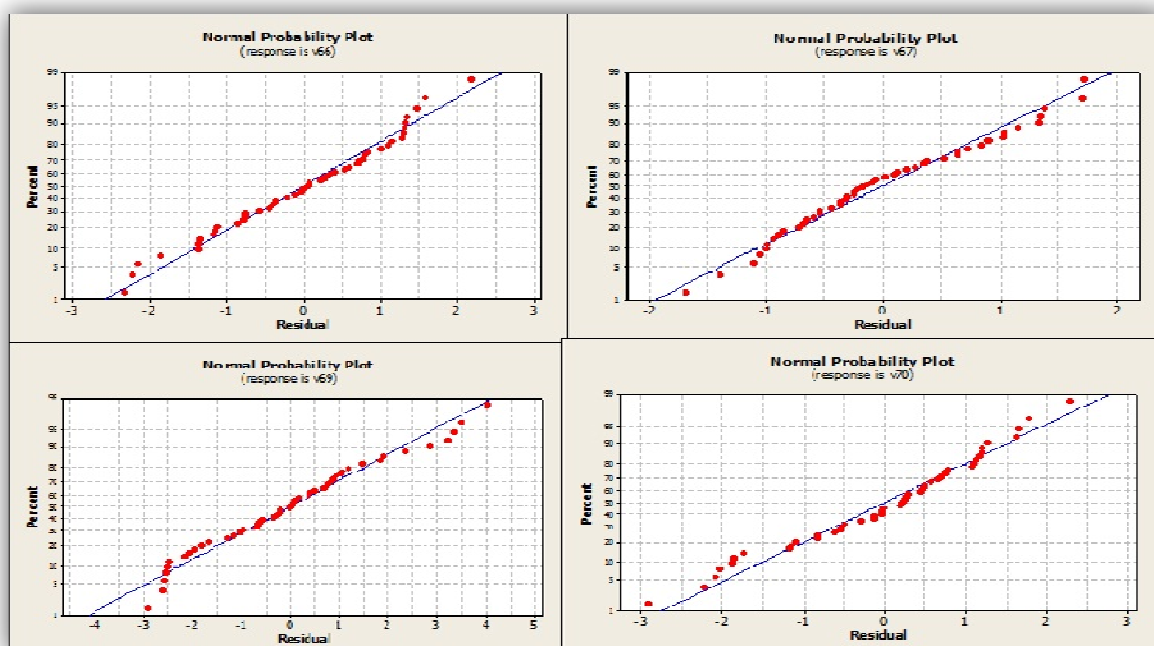


Gráfico 22 - Modelo das variáveis 66, 67, 69 e 70 que não são significativos
Fonte: Elaborado pelo Autor

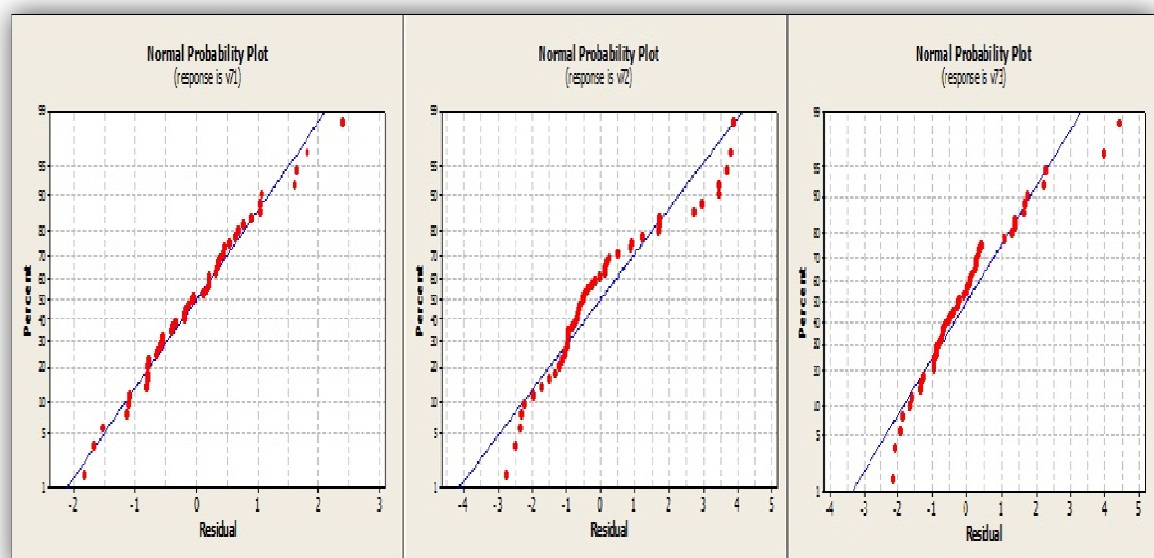


Gráfico 23 - Modelo das variáveis 71, 72 e 73 que não são significativos
Fonte: Elaborado pelo Autor

4 - Análise pela visão Empresa – Social

O gráfico 24 mostra que a variável 63 está entre as que apresentaram modelo significativo. O gráfico 25 indica que as variáveis 61 e 62 se situam em modelo com pouca significância.

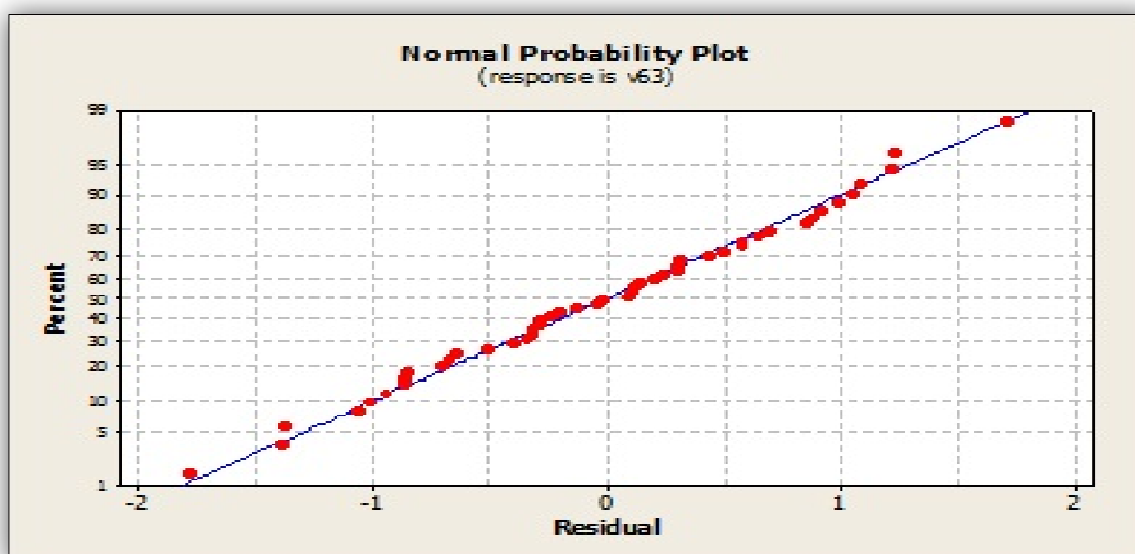


Gráfico 24 - Modelo da variável 63 que é significativo

Fonte: Elaborado pelo Autor

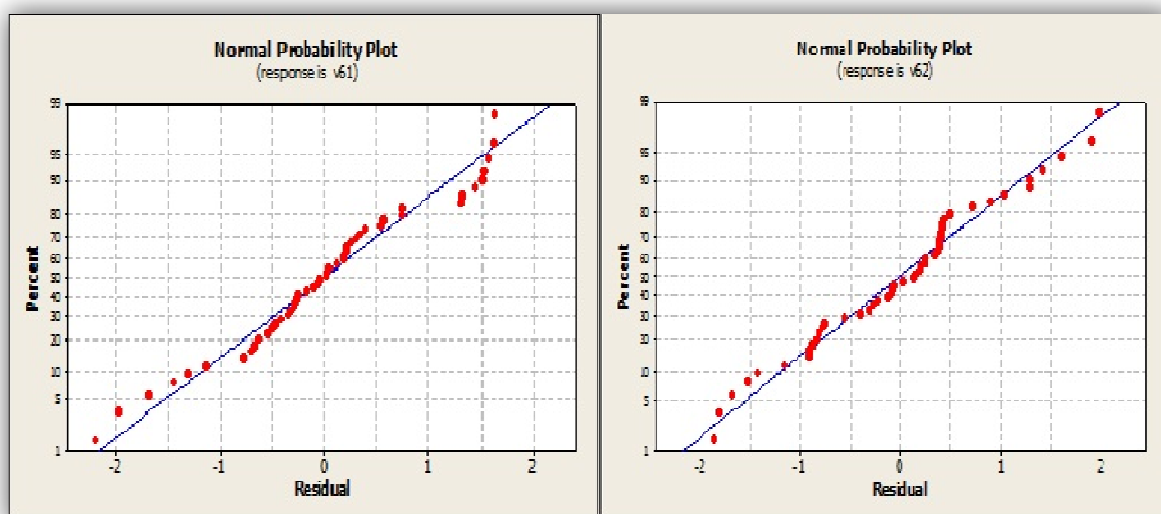


Gráfico 25 - Modelo das variáveis 61 e 62 que apresentaram uma significância isolada
Fonte: Elaborado pelo Autor

Os gráficos 26, 27 e 28 representando as variáveis 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73 e 74 não indicam significância no modelo.

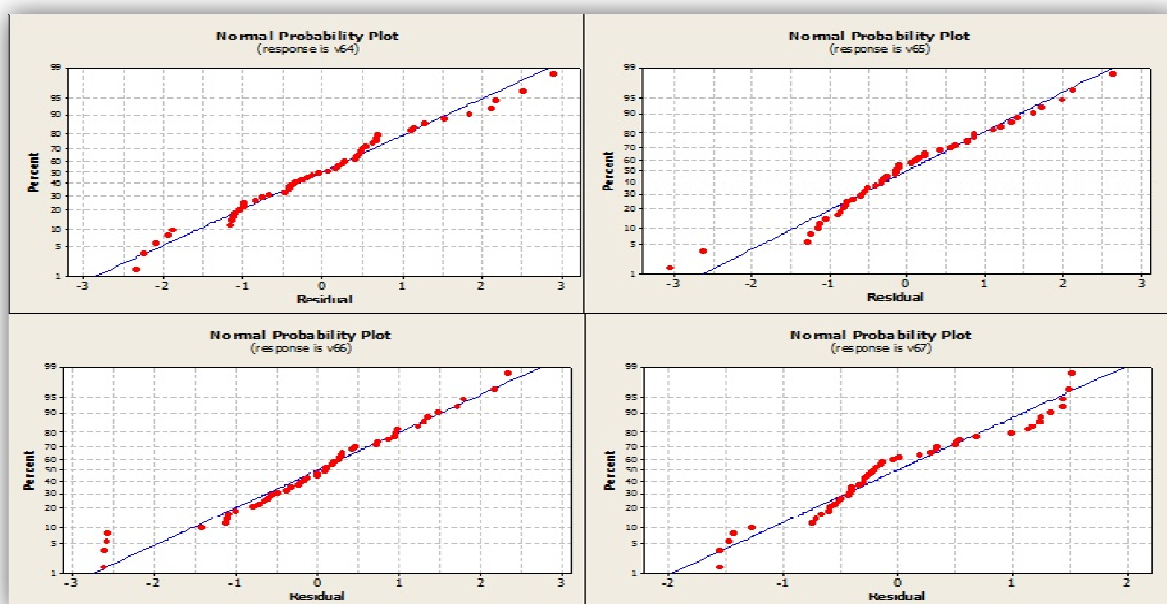


Gráfico 26 - Modelo das variáveis 64, 65, 66 e 67 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

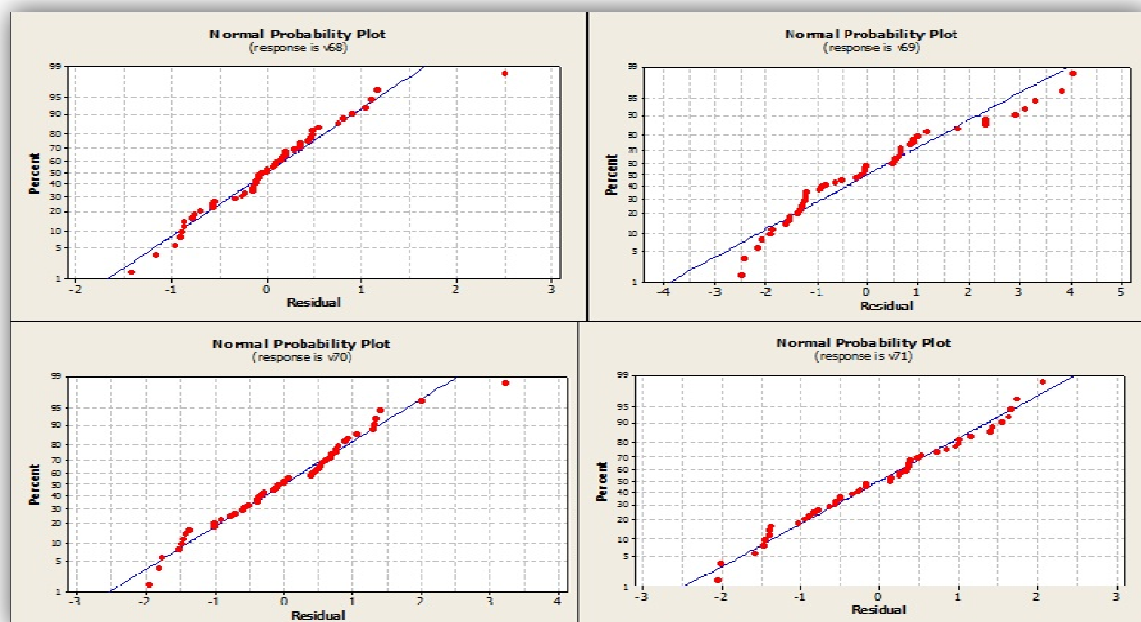


Gráfico 27 - Modelo das variáveis 68, 69, 70 e 71 que não são significativos.
 Fonte: Elaborado pelo Autor

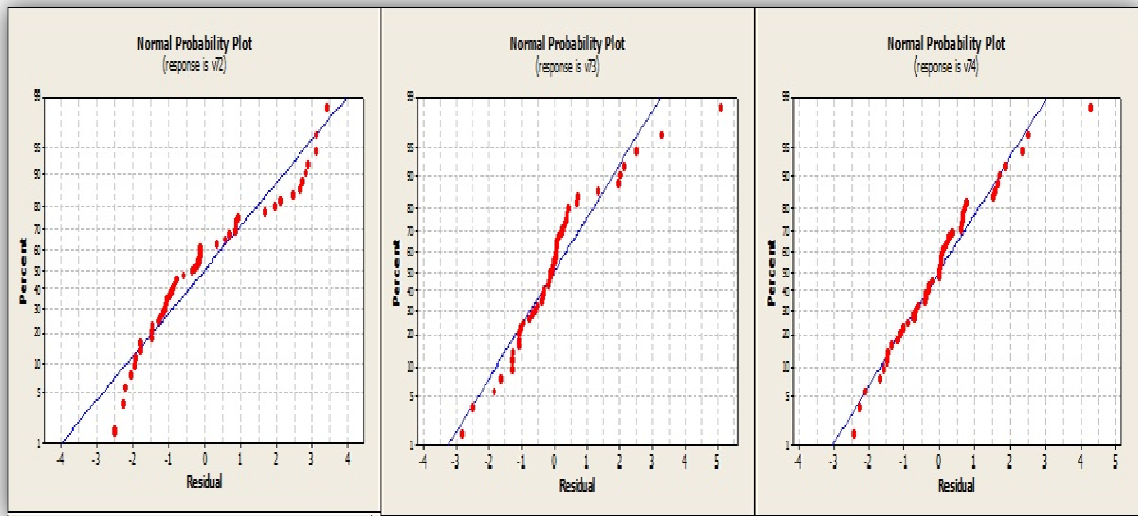


Gráfico 28 - Modelo das variáveis 72, 73 e 74 que não são significativos
Fonte: Elaborado pelo Autor

5 - Análise pela visão Empresa – Negócios

Observa-se a partir do gráfico 29 que o modelo de regressão é significativo, ao passo que, o gráfico 30 aponta modelo com pouca significância para a variável 74. Nos gráficos 31, 32 e 33 estão representadas retas de regressão para as variáveis 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71 e 72 que não apresentam significância.

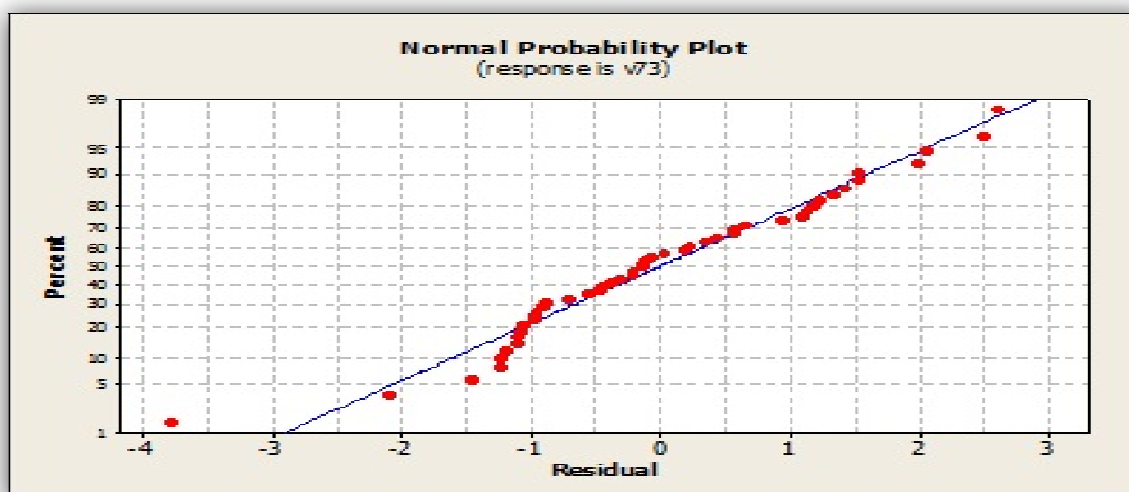


Gráfico 29 - Modelo da variável 73 que é significativo
Fonte: Elaborado pelo Autor

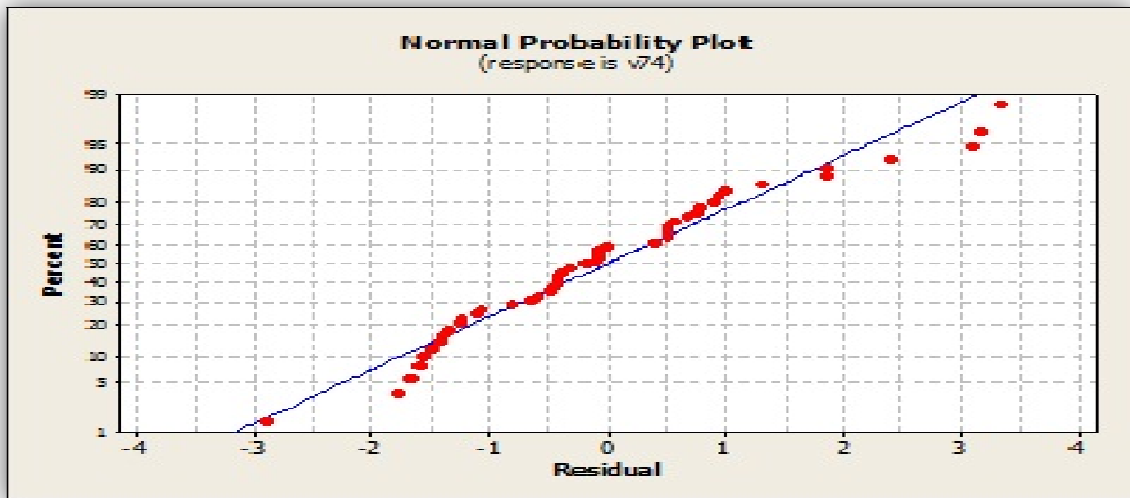


Gráfico 30 - Modelo da variável 74 que apresentou uma significância isolada
Fonte: Elaborado pelo Autor

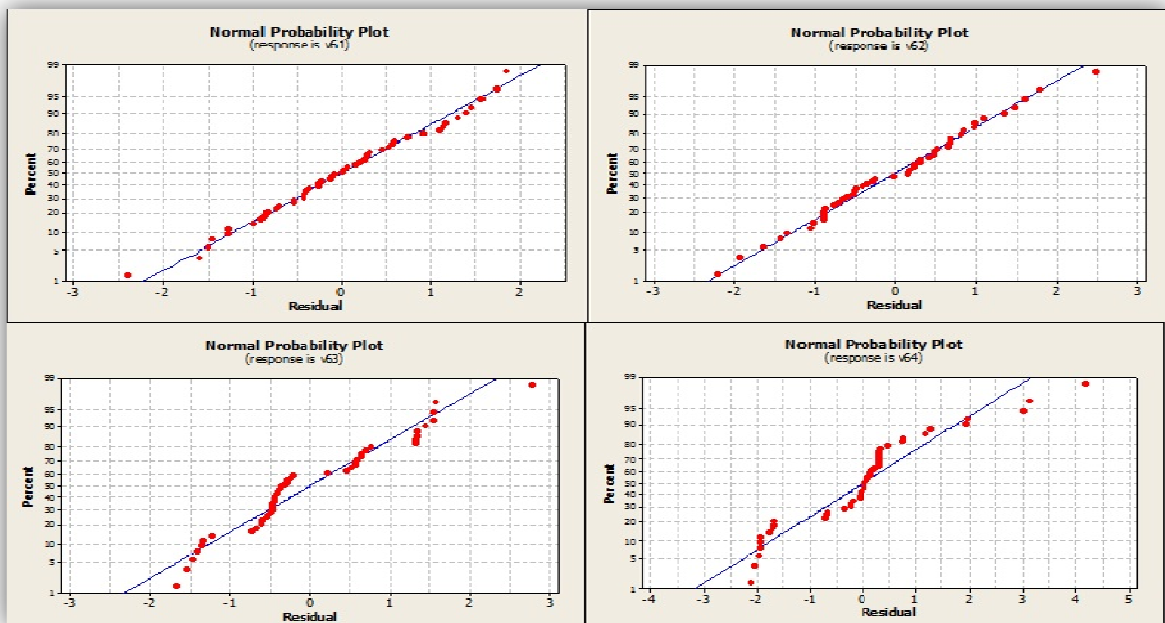


Gráfico 31 - Modelo das variáveis 61, 62, 63 e 64 que não são significativos
Fonte: Elaborado pelo Autor

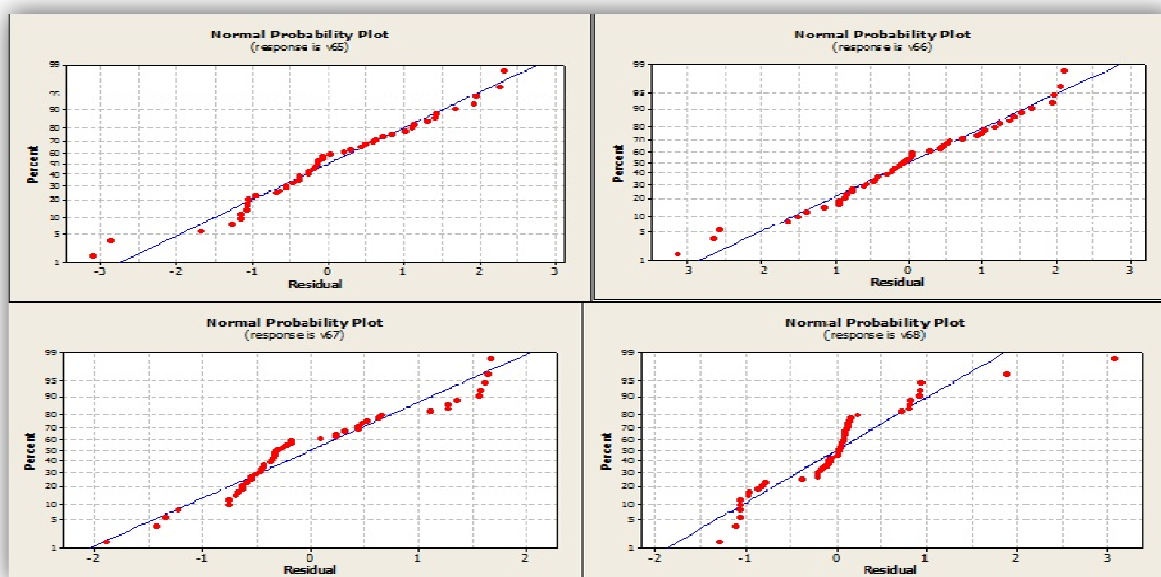


Gráfico 32 - Modelo das variáveis 65, 66, 67 e 68 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

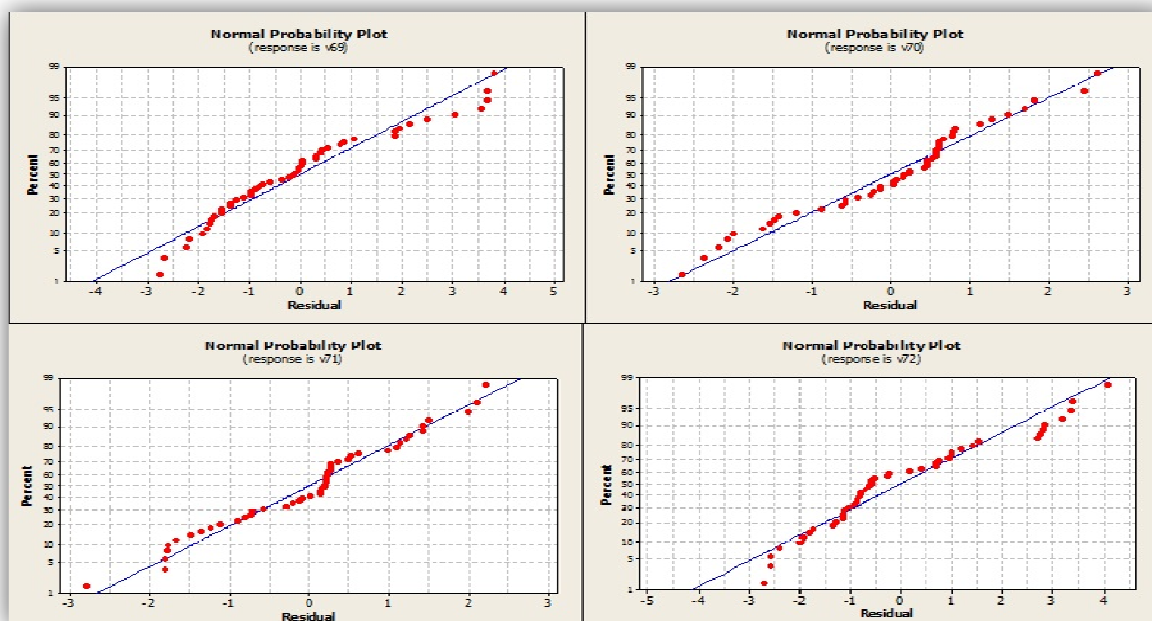


Gráfico 33 - Modelo das variáveis 69, 70, 71 e 72 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

6 - Análise pela visão Empresa – Técnico

No gráfico 34 observa-se a reta de regressão das variáveis 64 e 66 em um modelo com pouca significância.

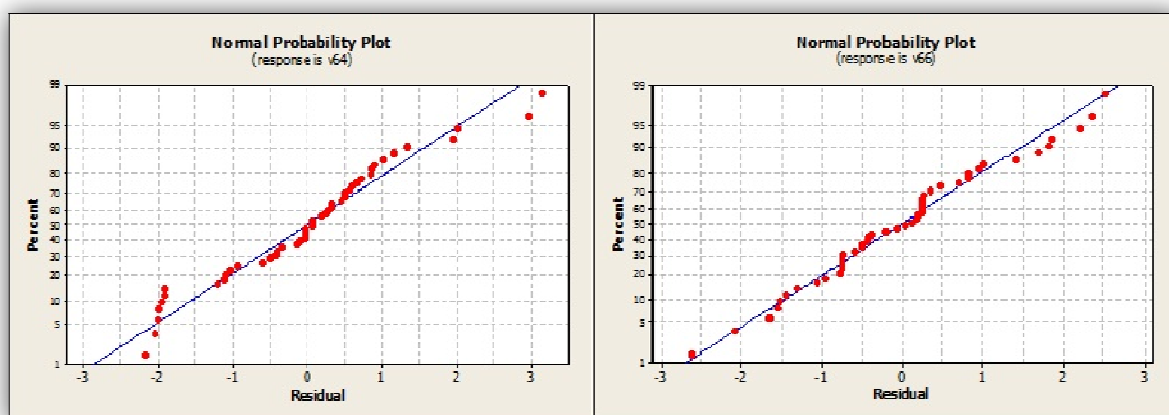


Gráfico 34 - Modelo das variáveis 64 e 66 que apresentaram significância isolada

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nos gráficos 35, 36 e 37 têm-se a informação de que não há significância para as variáveis 61, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73 e 74.

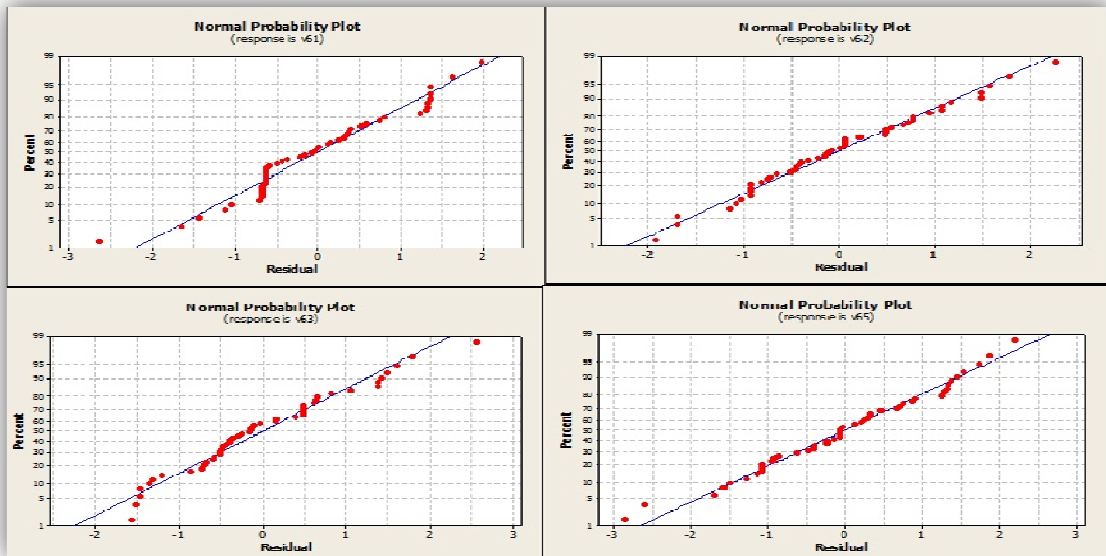


Gráfico 35 - Modelo das variáveis 61, 62, 63 e 65 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

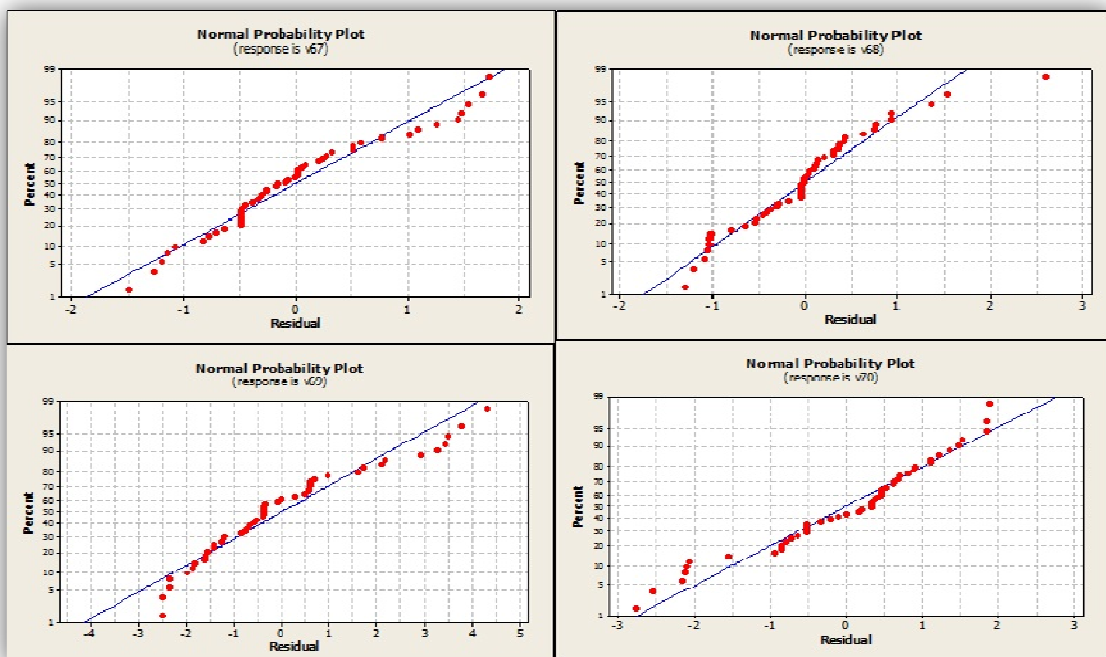


Gráfico 36 - Modelo das variáveis 67, 68, 69 e 70 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

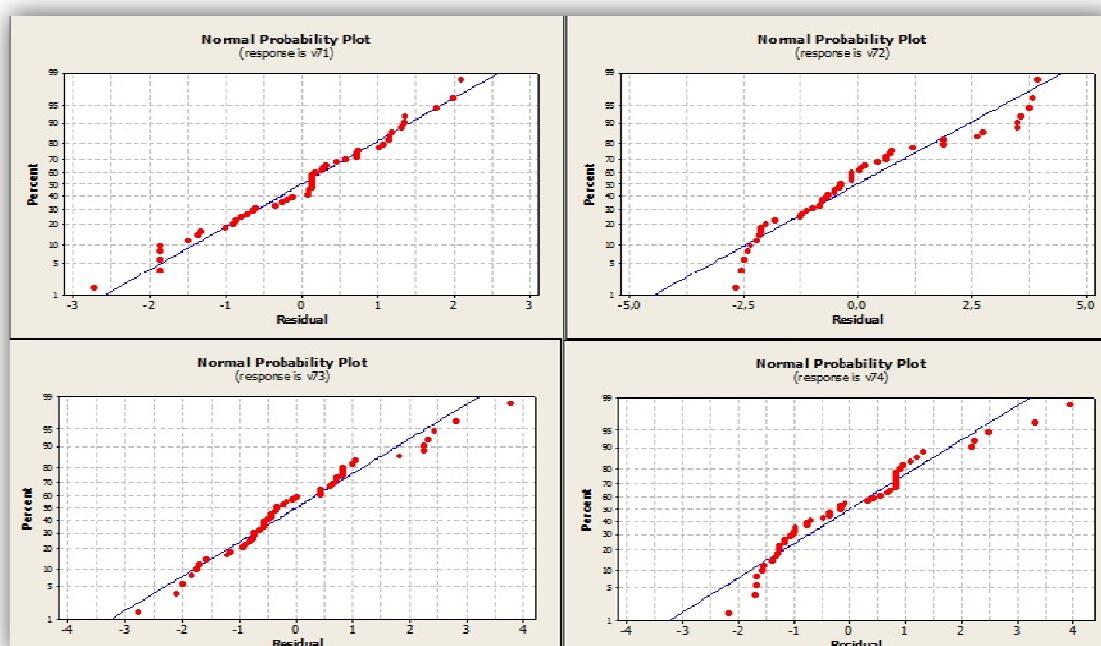


Gráfico 37 - Gráfico dos modelos das variáveis 71, 72, 73 e 74 que não são significativos
 Fonte: Elaborado pelo Autor

4.6.6 Resultados da Regressão Múltipla

Ainda com base nas análises estatísticas, é possível identificar que os respondentes têm maior preocupação em dar foco às necessidades dos clientes, seja por sua própria visão, ou o que esses respondentes consideram como uma competência importante para a empresa. Um ponto a ser notado é que na visão dos respondentes para estas competências no topo da lista representada pela Tabela 11, o foco é direcionado para competências de negócio e sociais.

Tabela 11 – Competências Mais Valorizadas Pelos Respondentes

Competência	Tipo	Variável
Dar foco às necessidades do cliente.	Negócio	v3
Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	Negócio	v7
Ter espírito de cooperação e não de competição.	Social	v20
Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	Social	v23

Fonte: Elaborado pelo Autor

Entretanto, esses funcionários acreditam que a empresa tenha um pouco mais de preocupação com competências técnicas (dois itens) como mostrado na Tabela 12.

Tabela 12 – Competências Mais Valorizadas pela Empresa, Segundo os Respondentes

Competência	Tipo	Variável
Dar foco às necessidades do cliente.	Negócio	v33
Ter orientação para resultados.	Social	v34
Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	Técnica	v57
Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	Técnica	v60

Fonte: Elaborado pelo Autor

A primeira hipótese (H1) trata de relacionar as competências pesquisadas que o empregado acredita possuir, com a empregabilidade, e neste ponto se confirma esta relação, pois diversas competências são ligadas aos itens de empregabilidade em maior ou menor grau. As Competências que de uma forma específica ou isoladamente tem esse relacionamento estão representadas na Tabela 13, a qual demonstra a opinião do gerente de projetos sobre suas próprias competências.

Tabela 13 – Competências x Empregabilidade - Visão Gerente de Projetos

Competências que Gerente de Projetos acredita possuir.			
Empregabilidade	Competências Negócios	Competências técnicas	Competências Sociais
v65	v2		
v66	v2		
v72	v1, v3, v7		
v74	v1		
v61		v12	
v62		v27, v28	
v63		v27	
v67		v25, v29	
v71		v27, v28	
v62			v16, v20, v22
v68			v4
v74			v16

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nota-se que no grupo onde os gerentes de projetos respondem sobre suas próprias competências existe um equilíbrio entre as competências sociais, do negócio e técnicas. Situação semelhante ocorre quando se analisa a Tabela 14 no segmento das competências mais valorizadas pela empresa na opinião dos gerentes de projetos.

Tabela 14 – Competências x Empregabilidade - Visão Empresa, Segundo o Gerente de Projetos

Competências que o Gerente de Projetos acredita que a empresa vê como importante			
Empregabilidade	Competências Negócios	Competências técnicas	Competências Sociais
v61			v49
v62			v49
v63			v49
v73	v31, v32, v33		
v74	v31		
v64		v42	
v66		v58	

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Tabela 15 tem a mesma abordagem da Tabela 13, porém representada de outra forma e agregando o texto da competência relacionada à empregabilidade.

Tabela 15 – Competências x Empregabilidade - Visão Gerente de Projetos (com descrição)

Competências que Gerente de Projetos acredita possuir.	Tipo	Variável
Conhecer a estratégia da empresa.	N	v1
Conhecer o mercado em que a empresa atua.	N	v2
Dar foco às necessidades do cliente.	N	v3
Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	N	v7
Ter muita experiência em gestão de projetos.	T	v12
Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	T	v25
Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	T	v27
Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	T	v28
Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	T	v29
Ter orientação para resultados.	S	v4
Ter iniciativa.	S	v16
Ter espírito de cooperação e não de competição.	S	v20
Habilidade em resolver conflitos e disputas.	S	v22

Fonte: Elaborado pelo Autor

A mesma situação ocorre com a tabela 16, a qual é semelhante à Tabela 14 sendo ambas com a opinião do empregado em relação ao que ele acredita que a empresa mais valorize.

Tabela 16 – Competências x Empregabilidade - Visão Empresa (com descrição)

Competências que o Gerente de Projetos acredita que a empresa vê como importante	Tipo	Variável
Conhecer a estratégia da empresa.	N	v31
Conhecer o mercado em que a empresa atua.	N	v32
Dar foco às necessidades do cliente.	N	v33
Ter muita experiência em gestão de projetos.	T	v42
Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	T	v58
Comunicar-se bem com a equipe.	S	v49

Fonte: Elaborado pelo Autor

Confirma-se a segunda hipótese (H2), ainda com base nas Tabelas 13 e 15, pois foram encontradas competências sociais relacionadas com empregabilidade, entretanto apenas no modelo com alguma significância: v4(s), v16(s), v20(s), v22(s) e v49(s).

Para a hipótese três (H3) que discorre sobre o relacionamento de competências técnicas com a empregabilidade, essa relação parece ser forte, pois todas as competências listadas como significantes – v12(t), v25(t), v27(t), v28(t), v29(t), v42(t) e v58(t) - são da categoria técnica, o que se leva a crer que os empregados acreditam possuir mais competências técnicas que se relacionam de alguma forma com sua empregabilidade.

A quarta hipótese (H4) também se confirma porque foram encontradas competências do negócio em ambos os modelos (significância e pouca significância) – v2, v1, v3 e v7.

Com as análises das hipóteses, tem-se como pontos positivos a própria confirmação dessas hipóteses, ou seja, de forma geral o empregado acredita possuir competências que de alguma forma podem contribuir para sua empregabilidade, inclusive este empregado relaciona também competências que ele acredita que a empresa valoriza e que também são importantes para sua empregabilidade.

5 Conclusões

Relembrando que o objetivo principal desta pesquisa foi identificar se existem competências relacionadas com empregabilidade e quais competências estão mais relacionadas com a percepção de empregabilidade do gerente de projetos, estudaram-se esses conceitos de empregabilidade e competências, concluindo-se que existem competências relacionadas diretamente com variáveis de empregabilidade.

A principal questão de pesquisa foi identificar se as principais competências levantadas na literatura tem relação com a empregabilidade dos indivíduos, segundo sua própria percepção. Para tanto se identificou outra questão: quais as principais competências relacionadas aos gerentes de projetos e se essas competências podem ser segmentadas.

De uma forma não explícita, se verifica que o tripé sempre anunciado pelos Gerentes de Projetos – Custo, Prazo e Escopo – e amplamente amparado pela literatura específica continua se fazendo presente no universo da gestão de projetos, pois parte das competências mais indicadas se relacionam a estes tipos de conhecimentos, mesmo que atualmente este triângulo esteja incorporando outras áreas do conhecimento como riscos e qualidade.

Há, porém que ressaltar a necessidade de aprofundamento nos estudos para responder algumas perguntas: Por que as competências técnicas parecem ser negligenciadas, sendo esse um universo

de respondentes que estaria, a priori, alinhado às competências técnicas? Porque a predominância de competências sociais?

Partindo-se do referencial teórico, procurou-se base nos melhores autores internacionais e nacionais, para desta forma identificar as competências relacionadas no Quadro 3. Entretanto este quadro possui algumas limitações, pois a identificação das competências é de fato mais ampla do que foi refletido neste estudo, inclusive com uma gama maior de autores, porém pode-se considerá-lo com referência para este trabalho e um ponto focal para melhorias posteriores.

Mesmo considerando-se as limitações deste estudo, como aquelas ligadas ao tipo de empresa tais como a segmentação exclusiva para o setor bancário, seu porte em relação às demais empresas e o fato da pesquisa ter sido conduzida com um grupo reduzido; estes mesmos fatores podem ser transformados em pontos a serem explorados em pesquisas futuras e complementares com outros bancos e instituições como o PMI regional de São Paulo, ou mesmo no segmento Brasil ou global.

Algumas sugestões de estudos podem ser listadas, tal como um estudo de múltiplos casos com empresas de características semelhantes, ou mesmo com empresas de outro setor, que poderiam fornecer informações interessantes à comunidade acadêmica e aos gerentes de projeto, oferecendo relevante material para novas descobertas. Outra forma de continuar neste comparativo entre competências e empregabilidade seria a análise do mesmo grupo respondente após algum tempo, para verificar possíveis mudanças ao longo do tempo nas competências dos gerentes de projetos e na percepção de empregabilidade destes, em um mercado em constante

alteração. Finalmente, o estudo aprofundado das competências não aderentes à empregabilidade pode também trazer novas informações significativas.

Apesar da existência de vasto material para o embasamento dos construtos, ainda assim foi notado o pouco relacionamento direto entre competências e empregabilidade, o que inicialmente motivou este trabalho e posteriormente suposições para estudos futuros.

Espera-se que este estudo possa ser de alguma forma aproveitado pelas empresas e entidades de ensino para melhorar o treinamento ou formação dos gerentes de projetos ou estudantes. Os resultados aqui obtidos, bem como as sugestões de estudos apresentados podem incentivar a exploração do potencial do assunto, servindo de base para o aumento das pesquisas sobre a relação entre empregabilidade e competências do gerente de projetos, seja da área de tecnologia da informação ou mesmo de uma abrangência maior.

Referências

- AHADZIE, D. K.; PROVERBS, D. G.; OLOMOLAIYE, P. O.; ANKRAH, N. Towards developing competency based measures for project managers in mass house building projects in developing countries. **Construction Management and Economics**, v. 27, n. 1, p. 89–102, 2009. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190802621028>>. Acesso em: 28/8/2011.
- ALBUQUERQUE, L. G. DE; OLIVEIRA, P. M. DE. Competências ou cargos : uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 08, n. 4, p. 13–25, 2001.
- ANANTATMULA, V. S. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. **Engineering Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 13–22, 2010.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 31–46, 1998.
- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 136–157, 2002.
- BRILL, J. M.; BISHOP, M. J.; WALKER, A. E. The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager : A Web-Based Delphi Study. **Communications**, v. 54, n. 2, p. 115–140, 2006.
- BRUNO-FARIA, M. D. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35–56, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000300003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .
- BUSSAB, W. O.; MORENTIN, P. A. **Estatística Básica**. 5th ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Management by competencies in small companies at the apl of caps of apucarana's pr city: its understanding and practices in confrontation with the theoretical perspectives. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 15–38, 2008.

CHATZOGLU, P. The importance of human factors in planning the requirements capture stage of a project. **International Journal of Project Management**, v. 15, n. 1, p. 39–53, 1997. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786396000385>>. .

CHENG, M.; DAINTY, A.; MOORE, D. What makes a good project manager? **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 25–37, 2005. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x>>. .

CLARKE, N. Emotional Intelligence and Its Leadership and Key Project Manager Competences. **Project Management Journal**, v. 41, n. 2, p. 5–20, 2010.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation**, v. 21, n. 3, p. 135–146, 2001. Elsevier. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497200000316>>. .

FLEURY. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .

FLEURY. Alinhando estratégia e competências. **Rae**, v. 44, n. 1, p. 44–57, 2004.

FLEURY, M. T. L. Organizational culture and the renewal of competences. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922009000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en>. .

FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; ASHFORTH, B. E. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 14–38, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879103001611>>. Acesso em: 13/3/2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5th ed. Atlas, 2011.

GILLARD, S.; PRICE, J. The Competencies of Effective Project Managers : A Conceptual Analysis. **International Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 48–54, 2005.

GRIFFETH, R. W.; STEEL, R. P.; ALLEN, D. G.; BRYAN, N. The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). **The Journal of applied psychology**, v. 90, n. 2, p. 335–49, 2005. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15769242>>. Acesso em: 13/3/2012.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman, 2005.

HAUSCHILDT, J.; KEIM, G.; MEDCOF, J. W. Realistic criteria for project manager selection and development. **Project Management Management**, v. 31, n. 3, p. 23, 2000.

HEIDJE; HEIJDEN. A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 449–476, 2006.

HEIJDEN; LANGE; DEMEROUTI; HEIJDE. Age effects on the employability–career success relationship. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 2, p. 156–164, 2009. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0001879109000025>>. Acesso em: 13/3/2012.

HELAL, D. H. O discurso da empregabilidade : o que pensam a Academia e o mundo empresarial. **Sociologia**, v. 9, n. 1, p. 139–154, 2011.

HENDERSON, L. S. The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. **Project Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 48–59, 2008.

KOSAROGLU, M.; HUNT, R. A. New product development projects and project manager skill sets in the telecommunications industry. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 2, p. 308–317, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17538370910949329>>. Acesso em: 28/8/2011.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para Ciências Humanas**. 9th ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MASIELLO, I. Learning to succeed in European joint projects: the role of the modern project manager--the flow-keeper. **Journal of interprofessional care**, v. 23, n. 5, p. 498–507, 2009. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20602587>>. Acesso em: 1/9/2011.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **The American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/4684069>>. .

MCQUAID, R. W.; LINDSAY, C. The concept of employability. **Urban Studies**, v. 42, n. 2, p. 197–219, 2005. Disponível em: <<http://usj.sagepub.com/cgi/doi/10.1080/0042098042000316100>>. Acesso em: 23/8/2011.

MEDEIROS, I. B. DE O. Gestão por competências: uma abordagem estratégica Adaptada à pequena empresa. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 49–66, 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. Sage Publications, 1984.

MOONEY, A. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? **Journal of Education for Business**, v. 83, n. 2, p. 110–115, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JOEB.83.2.110-115>>. .

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. DE. Gestão de pessoas por competências : análise de repercussões dez anos pós - implantação. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 4–52, 2011.

NAPIER, N. P.; KEIL, M.; TAN, F. B. IT project managers' construction of successful project management practice: a repertory grid investigation. **Information Systems Journal**, v. 19, n. 3, p. 255–282, 2009. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1365-2575.2007.00264.x>>. Acesso em: 4/8/2011.

NAUTA, A.; VIANEN, A.; HEIJDEN, B.; DAM, K.; WILLEMSSEN, M. Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 2, p. 233–251, 2009. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1348/096317908X320147>>. Acesso em: 14/6/2011.

PMI. **PMCDF - Project Manager Competency Development Framework - v2.pdf**. 2nd ed. PMI, 2007.

PMI. **PMBOK - Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4th ed. PMI, 2008.

POOL, L. D.; SEWELL, P. The key to employability: developing a practical model of graduate employability. **Education + Training**, v. 49, n. 4, p. 277–289, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00400910710754435>>. Acesso em: 28/8/2011.

PRAHALAD; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79–91, 1990.

RABECHINI, R.; PESSOA, M. S. D. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **revista da Produção**, v. 15, n. 1, p. 34–43, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .

REICH, B. H.; BASSELLIER, G.; BENBASAT, I. The Influence of Business Managers ' IT Competence on Championing IT. **Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 317–336, 2003.

ROTHWELL, A.; ARNOLD, J. Self-perceived employability: development and validation of a scale. **Personnel Review**, v. 36, n. 1, p. 23–41, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480710716704>>. Acesso em: 17/6/2011.

RUSSO, R. D. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 3, p. 581–593, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000300012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. .

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T. Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. **Project Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 61–80, 2010.

SOUZA; SEGATTO-MENDES, A. P. The Competence Accumulation Process in the Technology Transference Strategy. **BAR. Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 3, p. 125–138, 2008.

THOMAS, A.; GHOLSTON, S. Project Manager Skill Development : A Survey of Programs and Practitioners. **Engineering Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 10–16, 2004.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R.; DULEWICZ, V. Comparing the leadership styles of functional and project managers. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 2, p. 198–216, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17538370910949266>>. Acesso em: 30/7/2011.

VARELLA, L.; MOURA, G.; ANICETO, C. **Aprimorando Competencias de Gerente de Projetos**. 2010.

WITTEKIND, A.; RAEDER, S.; GROTE, G. A longitudinal study of determinants of perceived employability. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. June 2009, p. 566–586, 2010.

YASIN, M. M.; GOMES, C. F.; PHILLIP E. MILLER. Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers : Toward Closing the Effectiveness Gap. **Project Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 47–55, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 3rd ed. 2005.

ZULAUF, M. Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. **Sociologia**, v. 16, p. 126–155, 2006.

Apêndice

Instrumento de coleta de dados

Pesquisa Acadêmica sobre a empregabilidade do gerente de projetos

Prezado participante,

Você irá responder um questionário sobre a empregabilidade do gerente de projetos. Este é um estudo científico e não temos objetivo de analisar sua opinião isoladamente, mas sim tirar conclusões a partir da combinação de alguns dos itens que você irá responder. Portanto, não se preocupe em revelar sua opinião: ela não será identificada e nem divulgada para ninguém.

Responda às questões baseando-se na realidade da organização onde você trabalha, e em suas próprias opiniões.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com seu entendimento e interpretação. Não é necessário se identificar.

Agradecemos sua colaboração.

José Domingues de Oliveira Júnior, aluno do Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho
 Profa. Dra. Patricia M Muritiba, Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho.

1. Competências do Gerente de Projetos

Por favor, leia os itens e marque com um X uma nota de zero (0) até três (3) para cada competência:

a) Como você se avalia em relação à competência abordada, conforme a escala:

0	1	2	3
É um de meus pontos fracos	Tenho algumas dificuldades com isso	Faço isso bem	Sou excelente nessa competência

b) Como você avalia a valorização das empresas em relação à competência abordada, conforme a escala:

0	1	2	3
A competência não é valorizada	A competência é pouco valorizada	A competência é valorizada	A competência é extremamente valorizada

Se não houver uma resposta que represente exatamente a sua opinião, utilize a melhor resposta disponível.

Competência	v a r i a v e l	a) Como você se avalia nessa competência?			v a r i a v e l	b) Essa competência é valorizada pela empresa?			
		0	1	3		0	1	2	3
Conhecer a estratégia da empresa.	v1				v31				
Conhecer o mercado em que a empresa atua.	v2				v32				
Dar foco às necessidades do cliente.	v3				v33				
Ter orientação para resultados.	v4				v34				
Saber gerenciar mudanças.	v5				v35				
Saber trabalhar com as políticas organizacionais.	v6				v36				
Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	v7				v37				
Ser carismático.	v8				v38				
Ser criativo.	v9				v39				
Ser ético.	v10				v40				
Ser confiante e realista.	v11				v41				
Ter muita experiência em gestão de projetos.	v12				v42				
Ser flexível para gerenciar mudanças.	v13				v43				
Ser respeitoso e pontual.	v14				v44				
Ter senso de humor.	v15				v45				
Ter iniciativa.	v16				v46				
Ter capacidade de influenciar pessoas.	v17				v47				
Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.	v18				v48				
Comunicar-se bem com a equipe.	v19				v49				
Ter espírito de cooperação e não de competição.	v20				v50				
Habilidade em delegar tarefas.	v21				v51				
Habilidade em resolver conflitos e disputas.	v22				v52				
Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.	v23				v53				
Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos.	v24				v54				
Saber gerenciar bem a integração das partes do projeto.	v25				v55				
Saber gerenciar bem a qualidade do projeto.	v26				v56				
Saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto.	v27				v57				
Saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto.	v28				v58				
Saber gerenciar bem os riscos do projeto.	v29				v59				
Saber gerenciar bem o cronograma do projeto.	v30				v60				

2. Empregabilidade

Por favor, leia os itens e marque com um X uma nota de 1 a 7 para cada questão.

Se não houver uma resposta que represente exatamente sua opinião, use a melhor resposta disponível:

1	2	3	4	5	6		7				
Discordo Fortemente	Discordo Moderadamente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Moderadamente		Concordo Fortemente				
					1	2	3	4	5	6	7
Eu tenho uma ampla rede de contatos que me ajudaram a encontrar outras oportunidades de trabalho.											
Se eu procurasse por emprego, provavelmente conseguiria um emprego melhor do que o que tenho hoje.											
Em geral os empregos que eu poderia conseguir se saísse do meu emprego atual, são superiores ao trabalho que tenho hoje.											
Simplesmente não há muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho hoje.											
Dada minha qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil.											
Posso pensar em um bom número de organizações que provavelmente me ofereceriam um trabalho se eu estivesse procurando.											
Tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a encontrar um novo emprego.											
A maior parte dos trabalhos que eu poderia conseguir melhoraria minha circunstância atual de trabalho.											
Neste momento eu tenho uma oferta de trabalho já feita por outro empregador, se eu escolher aceitar.											
Eu já verifiquei que há uma alternativa melhor do que meu emprego atual.											
Meu trabalho e/ou atividades sociais me fazem ter contato com um grande número de pessoas que poderiam me ajudar a conseguir trabalho.											
Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse.											
A carreira de meu/minha esposo/esposa torna muito difícil para que eu saia do meu emprego atual.											
Há fatores na minha vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do meu emprego num futuro próximo.											

3. Informações sobre o respondente:

- a) Cargo (considere o mais alto que você ocupa na empresa):
- b) Sua data de nascimento: ___/___/____
- c) Sexo: Masculino Feminino
- d) Sua idade: anos
- e) Seu grau de escolaridade mais alto:
- f) Você possui certificação em gestão de projetos PMP? Não Sim

Caso você deseje receber os resultados da pesquisa, por favor, informe seu email neste campo:

Não divulgaremos, não usaremos para identificá-lo e nem enviaremos spam. Fornecer o email é inteiramente opcional.