



DOI: 10.5585/gep.v5i3.269

Data de recebimento: 30/05/2014

Data de Aceite: 02/10/2014

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcos Roberto Piscopo

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

AS COMPETÊNCIAS EM GESTÃO DE PROJETOS E SUA INFLUÊNCIA NA EMPREGABILIDADE DOS GERENTES DE PROJETOS

RESUMO

Este estudo investigou como as competências em gestão de projetos impactam a empregabilidade dos gerentes de projetos. Para tanto foi realizada uma pesquisa *survey* com 48 gerentes de projetos atuantes na área de tecnologia da informação (TI) de uma instituição bancária de origem internacional. Os dados foram analisados por meio de técnica estatística descritiva, inferência estatística e a moda – medida de tendência central. Os resultados evidenciaram dificuldades no gerenciamento de custos, de riscos e de recursos, além de lacunas em habilidades para gerenciar bem os conflitos, delegar tarefas ou ter conhecimento da estratégia da empresa. Apesar disso foi identificado alto grau de empregabilidade, garantido principalmente por rede de contatos e qualificação.

Palavras-chave: Competências; Empregabilidade; Gestão de Projetos.

SKILLS IN PROJECT MANAGEMENT AND INFLUENCE ON EMPLOYABILITY OF PROJECT MANAGERS

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate how the project's management skills influence project's manager employability. To achieve the goal, a survey was conducted with 48 project managers in the information technology (IT) area of an international origin bank. Data were analyzed using descriptive statistical technique, statistical inference and mode - central tendency measure. The results showed difficulties in managing costs, risks and resources, and gaps to manage conflicts, delegate tasks or knowing the company's strategy. Despite this, a high degree of employability was identified, mainly ensured by networking and qualification.

Key words: Skills; Employability; Project Management.

Sirlei de Almeida Pereira¹
Roque Rabechini Jr.²

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Brasil. E-mail: apereira.sirlei@gmail.com

² Doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - POLI/USP. Professor do Programa de Mestrado profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho - PMPA-GP/UNINOVE. Brasil. E-mail: roquejr@uninove.br

1 INTRODUÇÃO

As estratégias organizacionais devem cada vez mais dar atenção ao desenvolvimento de competências em gestão de projetos como fator chave na busca de vantagem competitiva de longo prazo (Rabechini Jr., Carvalho, & Laurindo, 2002). O aumento no número de empresas com estrutura projetizada e o amadurecimento do tema gerenciamento de projetos (Patah & Carvalho, 2002) trazem como tendência particularidades nas características de competências e habilidades requeridas, pois maior foco tem sido dado ao desempenho do indivíduo, ao seu perfil de liderança e em sua capacidade de assumir responsabilidade por seu próprio desenvolvimento, carreira e empregabilidade (Arvidsson & Ekstedt, 2006).

Aprimorar continuamente as habilidades, atitudes e competências dos gerentes de projetos têm sido fundamental. A cada novo projeto, novos conhecimentos, competências e multidisciplinaridade são requeridos, inclusive em cada uma das diferentes fases do projeto (Aguilar & Vallejo, 2007; Trevor, 1992). Essa é a característica principal de um projeto: sua condução em esforço temporário e único (PMI, 2008). Nesse ambiente, portanto além de aprimoramento contínuo e de ser um generalista nos projetos sob sua responsabilidade, o gerente de projetos necessita ter características como: liderança, flexibilidade, proatividade, dinamismo, foco, carisma, motivação e negociação (Patah & Carvalho, 2002).

O setor bancário brasileiro, por sua vez, gera demanda por gerentes de projeto qualificados. Nesse setor há investimento em TI especialmente para dar suporte a seus projetos estratégicos, garantir diferencial de mercado e ser competitivo frente aos concorrentes (Maccari *et al*, 2009; Febraban, 2013). É também o setor com constantes exigências para o desenvolvimento e atualização tecnológica como, por exemplo, em projetos de digitalização, globalização e segurança de transações interbancárias, infraestrutura, dentre outros. A esses projetos, portanto devem ser designados gerentes com qualificação, educação e experiência necessários para atingir os resultados esperados (Vos, Hauw, & Heijden, 2011). Assim, tem sido um dos setores que apresenta os níveis mais altos em índice de empregabilidade (Grip *et al*, 2004; Gerards, Grip & Witlox, 2014).

Nesse contexto, estudar as competências dos gerentes de projeto alocados em TI do setor bancário tem relevância por se tratar justamente de assunto com impactos no resultado dos projetos e estratégias de negócio deste segmento, bem como na carreira, equidade salarial, empregabilidade e satisfação de seus profissionais (Dutra, Hipólito, & Silva, 2000). Contudo, poucos são os estudos que

investigam os efeitos combinados das competências para gestão de projetos, dos meios para o desenvolvimento de competências e seu impacto na empregabilidade desses indivíduos. (Vos, Hauw, & Heijden, 2011).

O cerne deste trabalho foi investigar as competências em gestão de projetos e sua relação com a empregabilidade, tratando-se especificamente do perfil de profissionais gerentes de projetos. Para orientar a pesquisa foi proposta a seguinte questão: *como as competências para a gestão de projetos impactam a empregabilidade dos gerentes de projeto de tecnologia da informação de uma instituição bancária?*

Para atender ao objetivo proposto foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* com gerentes de projetos na sede brasileira da área de TI de uma instituição bancária multinacional, utilizando-se um questionário adaptado com base no referencial teórico sobre competência e empregabilidade. A estatística descritiva, inferência estatística e a moda foram as técnicas que subsidiaram a abordagem quantitativa da pesquisa e possibilitaram analisar numericamente o comportamento das variáveis pesquisadas (Martins & Theóphilo, 2009).

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: 1) na introdução justifica-se o estudo proposto, sua relevância e os objetivos do trabalho; 2) a revisão da literatura traz abordagens sobre competências para a gestão de projetos e sobre a relevância do tema no setor bancário; 3) a apresentação do método de produção técnica esclarece a metodologia utilizada no estudo e a caracterização do caso: empresa e área selecionada para observação, bem como o perfil dos respondentes; 4) a apresentação dos resultados traz reflexões valendo-se de uma síntese dos dados coletados e das observações; e 5) as considerações finais apresentam conclusões sobre o trabalho e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo, ou seja, a revisão da literatura que é base conceitual para o tema pesquisado. São dois os pilares que sustentam esta pesquisa: competências profissionais do gerente de projetos e empregabilidade.

2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO GERENTE DE PROJETOS

Uma dos conceitos teóricos mais disseminados é que a competência profissional se relaciona com a qualificação do indivíduo e com seu desempenho na realização de um determinado papel

no trabalho, traduzindo-se na capacidade de uma pessoa ou grupo em gerar resultados que atendam os objetivos definidos pela empresa (Dutra, Hipólito, & Silva, 2000). Segundo Boterf (2003), competência tem ênfase na capacidade de mobilização e ação do indivíduo e é o ato de assumir responsabilidades com potencial para lidar com eventos inéditos e de natureza singular. O profissional que atua com competência mobiliza e combina recursos pessoais e do meio que o envolve (Boterf, 2003) e têm conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem o resultado esperado (Mills *et al.*, 2002; Rabechini Jr, 2005).

No que diz respeito ao ambiente de projetos, há particularidades nas características das competências e habilidades requeridas para a gestão (Rabechini Jr., 2005), pois maior foco é dado ao desempenho do gerente de projetos, no seu perfil de liderança e na sua capacidade em assumir ele próprio maior responsabilidade por seu desenvolvimento e

progresso, dando atenção aos aspectos que promovam sua empregabilidade (Arvidsson & Ekstedt, 2006). Nesse ambiente, novos conhecimentos, competências e multidisciplinaridade são requeridos, inclusive em cada uma das diferentes fases do projeto (Aguilar & Vallejo, 2007; Trevor, 1992). De acordo com Vos, Hauw e Heijden (2011) gerentes de projetos são atribuídos a projetos tendo por base os atributos de qualificação, educação e experiência necessários para atingir os resultados esperados. Além de ser um generalista, o gerente de projetos necessita ter características específicas como: liderança, flexibilidade, dinamismo, foco no resultado, motivação, gerenciamento e negociação (Patah & Carvalho, 2002). A Figura 1 ilustra as principais competências específicas em gestão necessárias para garantir que sejam atendidos os aspectos de esforço, temporalidade e unicidade característicos aos projetos.

PROJETO		
Esforço	Unicidade	Temporalidade
Comprometimento	Visão holística	Pressão do tempo
Pró-atividade	Ousadia	Limitação de recursos
Fazer acontecer	Criatividade	Desafios
Dedicação	Singularidade	Dinâmico
Coragem	Perspicácia	Evitar retrabalho
Empenho	Pensamento sistêmico	
Foco		

Figura 1- Competências para a gestão de projetos
 Fonte: PMI (2008); Rabechini Jr. (2005) – adaptado pelo autor

Estudos de Rabechini Jr. (2005) destacam, por exemplo: as habilidades de foco, coragem, comprometimento e empenho para atingir o esforço necessário; pressão do tempo e dinamismo para atender o prazo requerido; e ainda visão holística, pensamento sistêmico, ousadia e criatividade para atuar de modo diferenciado e único em cada novo projeto. De acordo Rabechini Jr., Carvalho, e Laurindo (2002) são oito as capacidades mais importantes do gerente de projetos, nessa ordem de relevância: 1) gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas; 2) estabelecer metas e cumpri-las; 3) definir o objetivo e escopo do projeto; 4) gerenciar o prazo das atividades; 5) negociar com as entidades

participantes; 6) contratar fornecedores e se relacionar com clientes; 7) estabelecer um sistema de informação; e 8) gerenciar planos financeiros do projeto. No modelo de Frame (1999) são três os tipos de competências em gerenciamento de projetos: 1) competências individuais com foco na resolução de problemas; 2) competências de equipe e que representam a capacidade em lidar com problemas complexos e multidisciplinares; e 3) competências da empresa que se relacionam com a capacidade de criar ambiente favorável ao indivíduo e às equipes.

Assim, de modo geral, os autores aqui referenciados enfatizam características similares requeridas aos gerentes de projetos. A Figura 2 sintetiza essas características.

Kerzner (2010)	Rabechini Jr. e Pessoa (2005)	Vasconcellos e Hemsley (2002)
Administração	Administrador de equipes / pessoas	Atitude de colaboração e liderança
Organização e Planejamento	Administrador de interfaces	Capacidade de adaptar-se a novos grupos;
Competência técnica	Administrador de tecnologia	Capacidade de comunicação;
Construção de equipes	Articulador de acordos	Capacidade de desempenhar múltiplos papéis;
Empreendedorismo	Formulador de métodos	Capacidade para dividir autoridade;
Liderança	Implementador	Capacidade para suportar ambiguidades;
Alocação de Recursos	Organizador	Capacidade política;
Resolução de conflito	Planejador	Experiência matricial
Suporte Gerencial		Multitarefa

Figura 2 - Competências requeridas ao gerente de projetos

Fonte: Rabechini Jr. e Pessoa (2005); Rabechini Jr. (2005); Kerzner (2010)

2.1.1 Competências do gerente de projetos de TI do setor bancário

Marshall *et al* (2000) sinalizam que para ser bem sucedido no trabalho o indivíduo deve buscar principalmente o desenvolvimento de competências em TI. Para os autores essa necessidade é resultante do avanço tecnológico e consequentemente da complexidade cognitiva exigida para o trabalhador nesse ambiente. Mais recentemente Bittencourt e Prado (2010) enfatizam que a evolução da TI tem reforçado cada vez mais sua relevância como ferramenta para a gestão estratégica. Nesse sentido, consideram que não é mais unicamente as habilidades técnicas do profissional que estão valorizadas, mas também e principalmente as características de gerenciamento. Bittencourt e Prado (2010) indicam que as características do profissional de TI “se baseiam na tríade: técnica, gestão de pessoas e gestão de negócios” e que isso faz do profissional de TI uma das peças fundamentais de qualquer organização.

Além desses aspectos e conforme destacado em estudos de Bombonatti Filho (2012), a finalidade básica de TI é “obter as informações certas para as pessoas certas, no momento certo [...] é transformar de forma eficiente os dados em informações ou conhecimento”. A utilização e gerenciamento da informação faz parte do *core business* da indústria bancária e está presente em três pilares: a) tecnologia, que é continuamente desenvolvida em conjunto com os fornecedores; b) a informação, que

devido à evolução da tecnologia é cada vez mais precisa, rápida e com qualidade; e c) comunicação da informação, que no advento da internet passa a ficar cada vez mais facilitada (Bombonatti Filho, 2012).

Desse modo, ao avaliar o papel de TI especificamente no setor bancário é possível destacar também algumas particularidades a respeito das competências necessárias ao gerente de projetos. Um exemplo disso pode ser encontrado em estudos de Jalan (2002) a respeito da gestão dos desafios do setor bancário indiano. Jalan (2002) ressalta que no segmento financeiro há ênfase em competências para a gestão de mudanças e gestão de riscos advindos da necessidade de segurança e regulamentação, bem como em habilidades para o gerenciamento de conflitos, atenção às forças da globalização e flexibilidade em meio à evolução desse mercado. Para esse autor, o setor bancário indiano foi uma importante força motriz do desenvolvimento econômico da Índia e os fatores determinantes para isso foram as habilidades, as atitudes e o conhecimento das equipes.

No Brasil o setor bancário há tempos tem investido em TI. Segundo o Banco Central do Brasil – BCB (2013) os acordos de Basiléia I, II e III, assinados respectivamente em 1988, 2004 e 2010 são exemplos de projetos com exigências para o controle de capitais e de risco de crédito, visando o fortalecimento do sistema financeiro global. A Figura 3 apresenta a distribuição de despesas e investimentos em tecnologia por bancos no Brasil.

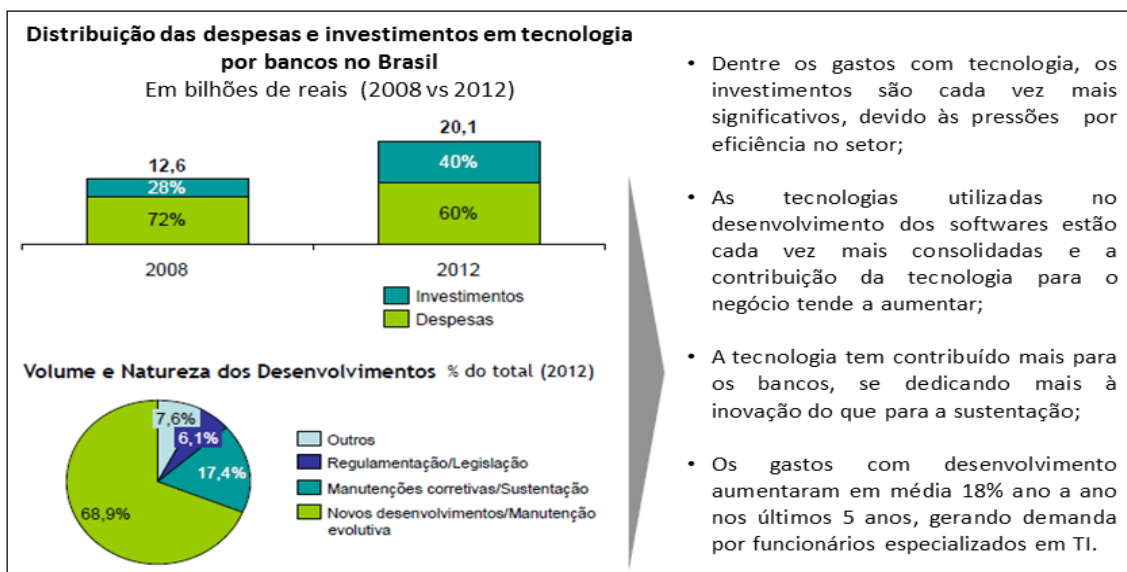


Figura 3 – Distribuição de despesas e investimentos em TI por bancos no Brasil (2008 vs 2012)
Fonte: Febraban (2013)

Além do acordo de Basiléia, projetos regulamentadores também foram necessários no setor bancário, tais como: a implementação de requisitos da lei Sarbanes-Oxley, assinada em 2002 para regulamentar os processos para segurança e auditoria de dados; o sistema de pagamentos brasileiro, reestruturado em meados dos anos 90 para melhor administração dos riscos de inflação e de transferências de fundos interbancários; e o cadastro positivo, aprovado em 2011 para o armazenamento de informações para o processo de análise para a concessão de crédito (Febraban, 2013; BCB, 2013). Outro desafio constante vivido por instituições bancárias tem sido o de evitar fraudes e perdas financeiras que, no Brasil, chegaram a R\$ 816 milhões nos sete primeiros meses de 2012. É em meio a essas iniciativas para regulamentação e segurança que as instituições bancárias têm se preocupado em investir em TI para manter sua vantagem competitiva. Automação bancária, *mobile* e *internet banking*, canais de atendimento, digitalização, código de barras, implantação de sistemas e arquiteturas cada vez mais adequadas ao seu negócio e às necessidades dos seus clientes demonstram essas iniciativas (Febraban, 2013).

Em suma esse contexto teórico destaca que o perfil requerido ao gerente de projetos de TI do setor bancário têm sido principalmente: liderança, atitude para o autodesenvolvimento, gestão de mudanças, de conflitos, de custos e de riscos.

2.2 EMPREGABILIDADE

A revisão da literatura indica que empregabilidade refere-se ao trabalho e à capacidade

de ser empregado (Mohamed, Ramendran, & Yacob, 2012). Refere-se também às características do indivíduo que está apto a entrar e a manter-se no mercado de trabalho graças à adequada qualificação profissional, ou seja, sua qualidade de empregável. Relaciona-se, portanto com as habilidades necessárias para permanecer no emprego, fazer transições entre empregos e funções numa mesma organização ou encontrar outra colocação profissional (Rothwell & Arnold, 2007).

Brown & Hesketh (2004) descrevem que o conceito de empregabilidade também pode ser visto como subjetivo e dependente de fatores contextuais, da oferta e da procura por empregos e de como um indivíduo se destaca em relação a outros candidatos para o emprego. Nesse cenário a empregabilidade está, muitas vezes, fora do controle do indivíduo e é principalmente determinada pelos requisitos do ambiente de negócios (Mohamed *et al*, 2012; Hind e Moss, 2011). Do mesmo modo a empregabilidade para Grip *et al* (2004) engloba todas as condições individuais e contextuais que determinam a posição futura do trabalhador no mercado de trabalho.

Dessa maneira, a empregabilidade tem sido considerada como um objetivo-chave para os indivíduos na gestão de suas carreiras e como meio de aprimoramento e manutenção da força de trabalho para as organizações (Rothwell & Arnold, 2007). É ainda requisito essencial para a *competitividade necessária às organizações e para os indivíduos que pretendem sucesso na carreira* (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

A chave para a empregabilidade pode ser então aquilo que é sugerido no modelo de Pool e

Sewell (2007) ilustrado na Figura 4. Os autores indicam que a vivência, estudo e conhecimento, aprendizagem, inteligência emocional, reflexão e

avaliação constantes sobre eficiência, autoestima e autoconfiança, resultam em empregabilidade.

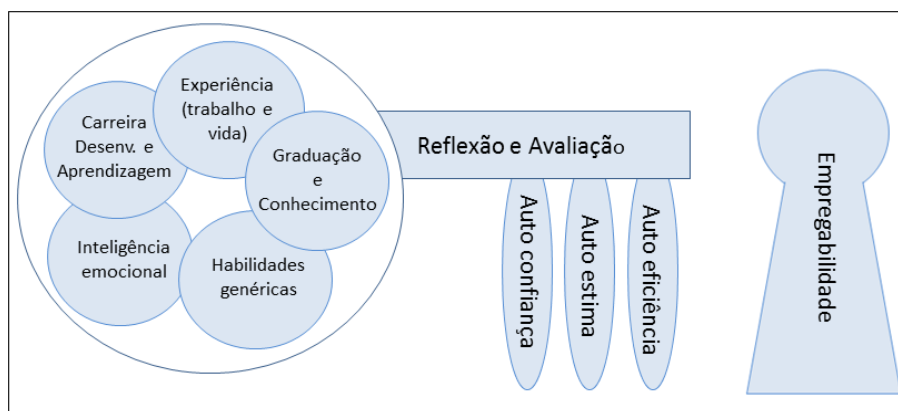


Figura 4- A chave para a empregabilidade
 Fonte: Pool e Sewell (2004)

O desenvolvimento contínuo de competências é o principal meio para a promoção da empregabilidade (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Também para Nauta (2009) a empregabilidade é garantida pelo atendimento perene de necessidades de qualificação, de oportunidades que surgem por meio do aprendizado e da utilização aprimorada de competências. Assim, gerar novos conhecimentos e habilidades ciclicamente pode representar um caminho de sucesso para empresas e para a carreira dos indivíduos (Nauta, 2009). Aguilar e Vallejo (2007) concordam sobre a necessidade de atualização frequente de competências como importante fator para a empregabilidade. Destacam também que é o próprio empregado quem deve buscar por oportunidades, apoio e subsídios do empregador, pois o seu aprimoramento pode contribuir para os resultados da empresa.

Saber vender-se e ter perfil profissional que atraia o empregador também impacta a empregabilidade (Ekstedt, 2009), principalmente quando se diz respeito a projetos. Nesse ambiente, cada candidato a atuar como gestor de projetos deve prover habilidades atraentes aos projetos daquela equipe e ao gerente líder de projetos, bem como os próprios gerentes líderes devem ter competências para atrair os profissionais de que necessitam em suas equipes de gestão. Há uma competição entre os trabalhadores no projeto, entre os gerentes de projeto e até com gerentes de linha visando conquistar as pessoas mais capacitadas (Ekstedt, 2009). Brown e Hesketh (2004) concordam que há um número limitado de indivíduos aptos a alcançar cargos de gestão. Tais autores sinalizam esse talento como uma mercadoria escassa, que obriga as organizações a diversificar fontes de conquista por trabalhadores e a

manter uma política de recrutamento rigorosa. Assim, saber quais são os setores com risco de empregabilidade ou onde estão as maiores oportunidades de emprego, pode fazer diferença tanto para indivíduos quanto para organizações e sociedade (Grip *et al*, 2004).

A revisão da literatura nesta pesquisa não encontrou estudos brasileiros a respeito de um índice ou fator que possa medir a empregabilidade em determinado setor profissional. A publicação comumente encontrada trata de níveis de empregabilidade de recém-formados, de profissionais certificados e principalmente análises sobre taxas de desemprego, assim como é feito na pesquisa mensal de emprego (PME) pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Buscando por publicações internacionais a esse respeito foi possível verificar em estudos de Grip *et al* (2004) que índices de empregabilidade podem ser considerados como referência para verificação de níveis de oferta e procura por empregos em determinado setor e para discussões a respeito do “valor da empregabilidade”, cujo setor bancário demonstrou um dos mais altos índices. Griffeth *et al* (2005) propuseram, por sua vez, o índice de oportunidades de emprego (EOI – *Employment Opportunity Index*) que é uma medida cognitiva de oportunidades no mercado de trabalho e traz dimensões como: a acessibilidade e quantidade de alternativas de emprego; a conveniência de movimento; a cristalização ou “real” alternativa de emprego; e a rede de contatos (*networking*). Os resultados do trabalho de Griffeth *et al* (2005) apontam para a presença de microprocessos no pensamento e decisão do indivíduo pela procura de novas oportunidades de trabalho, além da avaliação

de fatores como a satisfação no trabalho, autonomia e segurança.

Nesta pesquisa, os conceitos estudados a respeito da empregabilidade trazem perspectivas tanto do empregado, quanto do empregador e a atenção está voltada para as capacidades do indivíduo em permanecer no emprego, fazer transições entre empregos e entre funções numa mesma organização ou em encontrar outra colocação profissional. Além disso, este estudo procura especificamente conhecer os aspectos que permitem alavancar o grau de empregabilidade do profissional atuante na função de gerente de projetos.

3 MÉTODO

Esta foi uma investigação empírica com abordagem quantitativa. A estratégia baseou-se em levantamento bibliográfico e coleta de dados com questionário *survey*, buscando evidências a respeito das competências dos gerentes de projetos da área de TI de uma instituição bancária e dos aspectos promotores da empregabilidade. O grupo de variáveis independentes, denominado ‘competência’, trouxe itens para pesquisar o grau de competência que o gerente de projetos respondente acredita possuir. A escala de variação para as respostas foi entre zero (0) e três (3), sendo zero (0) ‘um dos meus pontos fracos’ e três (3) ‘sou excelente, nesta competência’. O grupo de variáveis dependentes, denominado ‘empregabilidade’, apresentou itens a respeito do nível de mobilidade dos profissionais no mercado de trabalho. As questões foram extraídas do trabalho elaborado por Griffeth *et al* (2005), o qual apresenta o índice de oportunidades de emprego (*Employment Opportunity Index*) e descreve fatores que influenciam a mudança de emprego. A escala adotada variou de um (1) a sete (7), sendo um (1) a opção que corresponde a ‘discordo fortemente’ e sete (7) a opção que corresponde a ‘concordo fortemente’. Assim, quanto maior a pontuação escolhida na escala, maior foi o grau de empregabilidade que o respondente acredita possuir.

Para apresentar e analisar os resultados foram utilizadas as técnicas de estatística descritiva, análise de inferência estatística e a moda, que identifica a medida de tendência central para as respostas (Martins & Theóphilo, 2009). Essas técnicas possibilitaram analisar numericamente o comportamento das variáveis ‘competência’ e ‘empregabilidade’.

A área de TI pesquisada é formada por profissionais designados para a gestão de projetos e pertence a uma instituição bancária multinacional com sede estabelecida na cidade de São Paulo. Constatou-se que o processo de recrutamento de

gerentes de projetos para essa área tem base no levantamento de características profissionais e competências gerenciais previamente listadas, principalmente aquelas relacionadas à experiência em projetos e em negócios bancários. Partindo-se dessa premissa, a população identificada foi de duzentos e dezessete profissionais com responsabilidade direta em projetos, da qual foi selecionada uma amostra de sessenta e cinco gerentes de projetos para responder ao questionário *survey*. A técnica de amostragem para a seleção desses indivíduos foi a não probabilística intencional e por conveniência, técnica que permite a seleção de um subgrupo com características conhecidas, de fácil acesso para o pesquisador e que pode ser considerada representativa de toda a população (Prodanov & Freitas, 2013).

Salienta-se ainda que o cerne deste trabalho foi comprovar a hipótese de que as competências para a gestão de projetos tem impacto positivo na empregabilidade dos profissionais, tendo como base para isso o referencial teórico aqui estudado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados empíricos da pesquisa, ou seja, traz a análise descritiva que indica o perfil dos indivíduos pesquisados, a inferência estatística por meio da frequência percentual das respostas e as observações da moda – medida de tendência central que indica o valor numérico e típico em termos da maior ocorrência.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

Dos sessenta e cinco profissionais convidados a participar, quarenta e oito retornaram suas respostas, número que equivale a vinte e dois por cento da população de gerentes de projetos no objeto de estudo. A média de idade dos participantes foi em torno de trinta e oito anos, sendo semelhante para homens (39 anos) e mulheres (37 anos). Além disso, observou-se que quase a metade desses profissionais (48%) possui funcionários subordinados em suas equipes de projetos e 100% deles tem ao menos um curso superior completo, com um número expressivo em nível de pós-graduação ou especialização em gestão de projetos, dados reforçam a senioridade dos participantes.

4.1.1 Análise da variável competência

As variáveis associadas à ‘competência’ foram assinaladas por meio da pergunta “Como você se avalia em relação à competência abordada?”. A análise dos resultados dessa questão mostra que as

maiores frequências de resposta estão situadas na opção **2 - faça isso bem**, com vinte e quatro (24) variáveis apontando para essa escolha. Assim, com base no resultado de medida estatística de tendência central (moda) situada na opção 2, conclui-se que os

profissionais participantes consideram ter alto grau de competência quando se trata de sua atuação como gerente de projetos. A Tabela 1 mostra a distribuição das escolhas para as variáveis de competência *versus* a opção escolhida pelos participantes.

Tabela 1 – Síntese modal para variáveis de competência

COMPETÊNCIA – MODA	VARIÁVEIS
2 - Faça isso bem	v1; v2; v4; v5; v6; v8; v9; v11; v12; v13; v15; v16; v17; v18; v19; v21; v22; v24; v25; v26; v27; v28; v29; v30
3 - Sou excelente nessa competência	v3; v7; v10; v14; v20; v23

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar do alto grau de competências assinalado, uma análise mais aprofundada destacou dificuldades que podem ser desenvolvidas para que a população atinja melhores resultados em projetos.

Para facilitar a interpretação desses dados foi elaborada a Tabela 2, que ilustra a frequência e o percentual identificados por meio das respostas.

Tabela 2 – Variáveis de competência – (escala / frequência)

	VARIÁVEL	ESCALA							
		0		1		2		3	
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
v1	Conhecer a estratégia da empresa.			12	25,00%	29	60,42%	7	14,58%
v2	Conhecer o mercado em que a empresa atua.			5	10,42%	31	64,58%	12	25,00%
v3	Dar foco às necessidades do cliente.					22	45,83%	26	54,17%
v4	Ter orientação para resultados.	1	2,08%	2	4,17%	27	56,25%	18	37,50%
v5	Saber gerenciar mudanças.	2	4,17%	5	10,42%	21	43,75%	20	41,67%
v6	Saber trabalhar com as políticas organizacionais.			8	16,67%	27	56,25%	13	27,08%
v7	Tratar os projetos da organização como se fossem meu próprio negócio.	1	2,08%	5	10,42%	19	39,58%	23	47,92%
v8	Ser carismático.	1	2,08%	6	12,50%	22	45,83%	19	39,58%
v9	Ser criativo.			8	16,67%	25	52,08%	15	31,25%
v10	Ser ético.					9	18,75%	39	81,25%
v11	Ser confiante e realista.			2	4,17%	25	52,08%	21	43,75%
v12	Ter muita experiência em gestão de projetos.	2	4,17%	8	16,67%	27	56,25%	11	22,92%
v13	Ser flexível para gerenciar mudanças.			3	6,25%	27	56,25%	18	37,50%
v14	Ser respeitoso e pontual.			2	4,17%	20	41,67%	26	54,17%
v15	Ter senso de humor.	1	2,08%	6	12,50%	21	43,75%	20	41,67%
v16	Ter iniciativa.	2	4,17%	2	4,17%	22	45,83%	22	45,83%
v17	Ter capacidade de influenciar pessoas.			10	20,83%	23	47,92%	15	31,25%
v18	Gerenciar bem o estresse, ter autocontrole.			9	18,75%	21	43,75%	18	37,50%
v19	Comunicar-se bem com a equipe.			2	4,17%	27	56,25%	19	39,58%
v20	Ter espírito de cooperação e não de competição.					18	37,50%	30	62,50%
v21	Habilidade em delegar tarefas.	2	4,17%	11	22,92%	20	41,67%	15	31,25%
v22	Habilidade em resolver conflitos e disputas.			14	29,17%	23	47,92%	11	22,92%
v23	Manter boas relações de trabalho com os envolvidos nos projetos.					22	45,83%	26	54,17%
v24	Conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão.			10	20,83%	30	62,50%	8	16,67%
v25	Gerenciar bem a integração das partes do projeto.			10	20,83%	27	56,25%	11	22,92%
v26	Gerenciar bem a qualidade do projeto.			4	8,33%	34	70,83%	10	20,83%

v27	Gerenciar bem custos e orçamento.	3	6,25%	14	29,17%	21	43,75%	10	20,83%
v28	Gerenciar bem os recursos escassos.			11	22,92%	28	58,33%	9	18,75%
v29	Gerenciar bem os riscos.	1	2,08%	10	20,83%	33	68,75%	4	8,33%
v30	Gerenciar bem o cronograma.			5	10,42%	29	60,42%	14	29,17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando especificamente os quatro principais itens com necessidade de desenvolvimento, ou seja, aqueles que indicam dificuldades ou ponto fraco, identificado pela soma dos percentuais das escalas 0 e 1, com resultado igual ou superior a 25%, temos que:

Gerenciar bem os custos e orçamento do projeto (v27) destaca-se como a competência de menor grau segundo a percepção dos respondentes. Nesse item são 35,42% aqueles que sinalizam ter dificuldades nisso. De acordo com as práticas descritas no PMI (2008), a adequada gestão do orçamento dependerá de habilidades que possibilitem estimar os recursos monetários necessários ao projeto, determinar os custos e estabelecer uma linha de base autorizada de custos, bem como saber monitorar o andamento do projeto e controlar o seu orçamento. Ressalta-se, portanto a necessidade de investigar os motivos que geram a lacuna sinalizada pela variável v27 e criar mecanismos para aprimorar essa competência.

Há dificuldades também em saber resolver conflitos e disputas (v22), pois a escala 1 foi indicada por praticamente um terço (29,17%) dos respondentes válidos. É sabido que o conflito aparece quando há interesses divergentes ou disputas principalmente por recursos escassos. Segundo Morgan (1996), aprimorar o comportamento político pode ser uma resposta às essas tensões, pois permite viabilizar a reconciliação por meio de consulta e negociação, numa forma de ordem social não coerciva. Estudos de Rabechini, Carvalho, e Laurindo (2002) sinalizam que saber gerenciar as relações humanas, resolvendo conflitos e estimulando as pessoas é a primeira dentre as oito competências mais importantes atribuídas ao gerente de projetos e, por essa perspectiva, verifica-se também aqui uma importante oportunidade de desenvolvimento de competência primordial para a gestão de projetos.

Quando se trata da habilidade em delegar tarefas (v21), são 27% os que apontam ter dificuldades nisso. De acordo com Cooper (1988), delegar tarefas é uma estratégia usada como meio para que o administrador otimize seu tempo e aumente o potencial da equipe, melhorando assim os resultados nos negócios. Saber delegar implica saber

direcionar determinada tarefa ao indivíduo com maior competência para realizá-la, pois diferentes tipos de tarefas e de decisões exigem diferentes tipos de pessoas (Ward & Wilcox, 1999). Nessa perspectiva, temos uma terceira boa oportunidade para investir no desenvolvimento de competências para a gestão de projetos no objeto de estudo.

Por fim, como quarto colocado (25% de *gap*), parece haver problemas também para que os profissionais atinjam grau máximo em conhecer a estratégia da empresa (v1). Tem sido evidenciado que conhecer bem a estratégia da empresa tem impacto positivo em projetos. Ter a habilidade para selecionar adequadamente as iniciativas a serem desenvolvidas, que considerem alinhamento estratégico e balanceamento adequado do portfólio de projetos (Mikkola, 2000), requer do gerente de projetos o conhecimento profundo das estratégias da empresa. Estudos de Bitencourt (2001) reforçam ainda que desenvolver competências gerenciais é o meio para viabilizar uma gestão mais efetiva e alinhada aos objetivos estratégicos definidos pela organização. Assim, disseminar esse conhecimento aos gerentes de projeto destaca-se como mais uma importante oportunidade de aprimorar de competências.

4.1.2 Análise da variável empregabilidade

A empregabilidade do gerente de projetos foi estudada nesta pesquisa como uma variável dependente, que pode ser afetada por variáveis relacionadas à competência do profissional. A moda foi escolhida como medida de tendência central para subsidiar a análise descritiva das respostas, que foram medidas em uma escala entre um (1) e sete (7), sendo: 1 - discordo fortemente; 2 - discordo moderadamente; 3 - discordo; 4 - nem concordo - nem discordo; 5 - concordo; 6 - concordo moderadamente e 7 - concordo fortemente.

As respostas mostram como os participantes avaliam seu fator de empregabilidade, ou seja, sua facilidade em mover-se entre empregos. A análise numérica identifica a medida de tendência central (moda) na escala 5 – Concordo, conforme ilustrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Síntese modal para variáveis de empregabilidade

EMPREGABILIDADE – MODA	VARIÁVEIS
1 – Discordo fortemente	v43, v44
3 – Discordo	v34, v39, v42
4 – Nem concordo, nem discordo	v32, v33, v38, v40
5 – Concordo	v31, v35, v36, v37, v41

Fonte: elaborado pelos autores.

É necessário esclarecer que algumas variáveis assinaladas em opções de menor valor na escala, como as v42, v43 e v44, são itens de valor contrário, ou seja, ao optar responder como discordo ou discordo fortemente, o respondente sinaliza na verdade sua mobilidade ou ausência de limitações para a mudança, por exemplo, na afirmação “Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse” (v42). Assim, os resultados indicam opinião favorável à mobilidade entre empregos, também nessas variáveis.

Para complementar a interpretação do comportamento dessas variáveis, as questões foram agrupadas em quatro condições relacionadas à empregabilidade: a) *networking* - ter pessoas de contatos que possam auxiliar em sua mobilidade

(v31, v37, v41); b) oferta - ter vagas de trabalho por qualificação (v34, v35, v36, v39); c) melhor oportunidade - ter possibilidade de conseguir um trabalho melhor (v32, v33, v38, v40); e d) limitações - ter dificuldades ou não para uma possível mudança (v42, v43, v44).

A análise de frequência percentual das respostas mostra que os participantes avaliam possuir alto grau de empregabilidade, promovida principalmente por itens relacionados à rede de contatos e qualificação (v31, v35, v36, v37 e v41). A Tabela 4 sintetiza os dados encontrados e permite observar que as escalas 5, 6 e 7, que representam grau positivo (concordo; concordo moderadamente e concordo fortemente) foram aquelas com maior valor, justamente em variáveis de rede de contatos e qualificação.

Tabela 4 – Variáveis de empregabilidade (escala / frequência)

	VARIÁVEL	ESCALA						
		1	2	3	4	5	6	7
		%	%	%	%	%	%	%
v31	Eu tenho uma ampla rede de contatos que me ajudariam a encontrar outras oportunidades de trabalho.			4,17%	8,33%	41,67%	27,08%	18,75%
v32	Se eu procurasse por emprego, provavelmente conseguiria um emprego melhor do que o que tenho hoje.			10,42%	35,42%	29,17%	20,83%	4,17%
v33	Em geral os empregos que eu poderia conseguir se saísse do meu emprego atual, são superiores ao trabalho que tenho hoje.			14,58%	45,83%	20,83%	16,67%	2,08%
v34	Simplemente não há muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho.	20,83%	6,25%	54,17%	8,33%	4,17%	4,17%	2,08%
v35	Dada minha qualificação e experiência, conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil.		4,17%	2,08%	20,83%	37,50%	20,83%	14,58%
v36	Posso pensar em um bom número de organizações que provavelmente me ofereceriam um trabalho se eu estivesse procurando.		6,25%	6,25%	18,75%	39,58%	18,75%	10,42%

v37	Tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a encontrar um novo emprego.				8,33%	52,08%	20,83%	18,75%
v38	A maior parte dos trabalhos que eu poderia conseguir melhoraria minha circunstância atual de trabalho.			22,92%	58,33%	14,58%	2,08%	2,08%
v39	Neste momento eu tenho uma oferta de trabalho já feita por outro empregador, se eu escolher aceitar.	25,00%	6,25%	33,33%	14,58%	8,33%	2,08%	10,42%
v40	Eu já verifiquei que há uma alternativa melhor do que meu emprego atual.	12,50%	6,25%	25,00%	43,75%	8,33%	4,17%	
v41	Meu trabalho e/ou atividades sociais me fazem ter contato com um grande numero de pessoas que poderiam me ajudar a conseguir trabalho.	2,08%	2,08%	14,58%	12,50%	45,83%	16,67%	6,25%
v42	Não posso mudar para outro local de residência agora, mesmo que um emprego melhor aparecesse.	22,92%	8,33%	33,33%	14,58%	4,17%	2,08%	14,58%
v43	A carreira de meu/minha esposo/esposa torna muito difícil para que eu saia do meu emprego atual.	39,58%	12,50%	27,08%	12,50%	2,08%	2,08%	4,17%
v44	Há fatores na minha vida pessoal (exemplo, filhos em idade escolar, parentes, etc.) que tornam muito difícil sair do meu emprego num futuro próximo.	37,50%	18,75%	29,17%	4,17%	6,25%		4,17%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Também conhecido pelo termo *networking*, possuir uma boa rede de contatos de fato aumenta o grau de empregabilidade do profissional, pois os relacionamentos sociais e o contato com diversos outros profissionais criam vínculos que facilitam a mudança futura entre empregos (Griffeth *et al*, 2005). Nesta pesquisa as três variáveis relacionadas à rede de contatos (v31, v37 e v41) apontam para um alto grau de concordância dos respondentes, ou seja, um fator positivo próximo a 82%, que indica maiores possibilidades de mudar de emprego por meio de *networking*. A moda situa-se na escala 5 – concordo, porém destaca-se uma redução do fator positivo quanto se observa a quantidade de respondentes que concorda que seu trabalho e/ou atividades sociais os fazem ter contato com um grande número de pessoas que poderiam os ajudar a conseguir trabalho (v41). Nesse item são 31,25% os que responderam com menor grau positivo, resultado que traz oportunidades para investigação.

Quando se trata da possibilidade de encontrar um trabalho melhor ou em melhor circunstância do que o atual (v32, v33, v38, v40), parece haver menor grau de mobilidade, pois a moda identificada está na escala 4 – nem concordo nem discordo. É verdade que há demanda por profissionais qualificados. Segundo Oliveira & Lacerda (2007) o crescimento da concorrência em todos os setores da economia geram demanda por profissionais cada vez mais qualificados, com habilidades e competências multidisciplinares,

fundamentadas no pensamento crítico, no planejamento estratégico e nos métodos e técnicas de análise de inteligência competitiva. Tal aspecto reforça, portanto que é relevante investigar que motivos levam os respondentes a acreditar na pouca oferta de melhores ocupações para eles.

Em contrapartida, ao analisar a opinião dos participantes a respeito da disponibilidade de oferta de emprego considerando a atual qualificação (v34, v35, v36, v39) o fator é positivo. Verifica-se tal aspecto principalmente quando se avaliam as três primeiras variáveis (v34, v35 e v36) que respectivamente indicam 89,58% os que discordam que simplesmente não há muitos empregos eles (v34), 72,91% os que concordam que conseguir um emprego não seria nem um pouco difícil (v35) e 68,75% para os que têm confiança de que há um bom número de organizações que lhes ofereceria um trabalho caso estivessem procurando (v36).

Quando se trata de aspectos que poderiam limitar uma mudança de emprego, (v42, v43, v44) a grande maioria tende a discordar deles. Ao contrário disso, destaca-se o alto grau de mobilidade assumida pelos indivíduos, mesmo quando questionados a respeito dessas possíveis limitações. Essas evidências mostram que os profissionais no objeto deste estudo indicam ter alta flexibilidade para assumir novas posições de trabalho, caso apareçam.

4.1.3 Competências em gestão de projetos e a empregabilidade

Conforme descrito no capítulo 3 – Método de produção técnica, este estudo buscou comprovar a hipótese de que as competências para a gestão de projetos tem impacto positivo na empregabilidade dos profissionais. Contudo, mesmo havendo a indicação de um alto grau de empregabilidade verificado nas respostas, as evidências numéricas mostraram dificuldades relevantes em competências justamente relacionadas à gestão de projetos, fato que não permitiu comprovar a hipótese de pesquisa.

Algumas dessas dificuldades são, por exemplo: saber gerenciar bem os custos e orçamento do projeto (v27) com um *gap* em 35%; ter a habilidade em resolver conflitos e disputas (v22) com dificuldades em torno de 30%; saber delegar tarefas (v21), com 27% de *gap*; e conhecer a estratégia da empresa (v1) com 25% de dificuldades. Outras competências relacionadas a projetos tem *gap* aproximado de 20% em habilidades como: saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto (v28), saber gerenciar bem os riscos do projeto (v29), ter muita experiência em gestão de projetos (v12), conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos (v24) e saber gerenciar bem a integração das partes do projeto (v25).

Os resultados de questões relacionadas à empregabilidade dos gerentes de projeto mostraram principalmente que os profissionais consideram que há boa oferta de vagas para sua qualificação atual e sinalizam que essas ofertas manterão as mesmas condições de trabalho que vivenciam hoje. É verdade que o conceito de empregabilidade pode ser visto como subjetivo e dependente de fatores contextuais, da oferta e da procura por empregos e de como um indivíduo se destaca em relação a outros candidatos para o emprego (Mohamed *et al*, 2012, *apud* Brown & Hesketh, 2004). Do mesmo modo e conforme descreve Grip *et al* (2004), a empregabilidade engloba todas as condições individuais e contextuais que determinam a posição futura do trabalhador no mercado de trabalho. Pode-se concluir, portanto que a adequação entre as capacidades requeridas em determinado contexto e as habilidades ofertadas pelo profissional, garante maior grau de empregabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo não foi evidenciado relacionamento direto entre competências para a gestão de projetos e empregabilidade do gerente de projetos. Apesar disso, foi possível concluir que a empregabilidade tem sido favorecida pela adequação das habilidades às competências requeridas no momento em que está disponível uma vaga de

emprego e principalmente pela rede de contatos que reconhece o indivíduo como habilitado para assumir uma nova posição, tendo confiança de que suas capacidades estarão alinhadas com os desafios do novo emprego ao qual será indicado.

Os dados trouxeram oportunidades para investigar porque, mesmo com alto grau de empregabilidade, há ainda dificuldades em percentual relevante relacionadas à gestão de projetos, tais como: a) saber gerenciar bem os custos e o orçamento do projeto; b) ter a habilidade em resolver conflitos e disputas; c) saber delegar tarefas; d) conhecer a estratégia da empresa; e) saber gerenciar bem os recursos escassos do projeto; f) saber gerenciar bem os riscos; g) ter muita experiência em gestão de projetos; h) conhecer e aplicar bem os conceitos de gestão de projetos; e i) saber gerenciar bem a integração das partes interessadas.

Na prática essas lacunas merecem também atenção por parte da organização e de seus profissionais à frente da gestão de projetos em uma análise mais aprofundada, que possa investigar suas causas e criar oportunidades para melhorar tanto os resultados em projetos como a satisfação dos profissionais. Ao reconhecer esses *gaps*, poderá ser possível, por exemplo, focar em: 1) treinamento para absorção de habilidades de gerenciamento (de custos, de recursos, riscos e integração); 2) treinamento para habilidades de gestão (de conflitos, de tarefas, de influência e conceitos de gestão); e 3) estimular a troca de experiências e o *coaching* para promover a mudança de comportamento necessária.

Vale lembrar que uma limitação para esta pesquisa refere-se à segmentação, com estudo específico da população de gerentes de projetos da área de TI de uma instituição bancária. Esse aspecto torna-se também oportunidade a ser explorada em pesquisas futuras, que possa englobar casos múltiplos, em instituições de outros segmentos ou mesmo com o grupo de gerentes de projetos certificados pelo PMI no Brasil.

Por fim espera-se que este estudo possa contribuir para ampliar conhecimentos a respeito do tema e auxiliar em novos estudos, além de estimular ações para alavancar a formação e a maturidade dos profissionais à frente da gestão de projetos.

REFERÊNCIAS

- Aguilar, I. L., & Vallejo, E. M. (2007). Identifying the skills for consultants working in project-based organizations: A glimpse into the Mexican consulting industry.
- Arvidsson, N., & Ekstedt, E. (2006). *The growth of project organisation and its effects on working conditions*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Aurélio. (1999). *O dicionário da língua portuguesa. Novo Aurélio século XXI*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- BCB (2013). Banco Central do Brasil - Acesso em 15 de 09 de 2013, disponível <http://www.bcb.gov.br/busca.asp?consulta=basil> [eia](http://www.bcb.gov.br/busca.asp?consulta=basil)
- Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. *Revista de Administração Mackenzie*. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418095008>
- Bittencourt, A. Q., & Prado, A. A. (2010). A Tecnologia da Informação Integrando Áreas de Negócios Visando a Geração de um Novo Profissional no Ramo Tecnológico. *Revista de Administração da Fatea*, 3(3), 63-80.
- Bombonatti Filho, O. (2012). A influência da estratégia de investimentos em tecnologia da informação na indústria bancária brasileira. *Tese*. São Paulo.
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Boterf, G. L. (2006). *Avaliar a competência de um profissional: as três dimensões a explorar*. Acesso em 02 de 12 de 2012, disponível em LE BOTERF CONSEIL: <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>
- Brown, P., & Hesketh, A. (2004). *The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, H. M. (1988). *The integrative research review: A systematic approach; The integrative research review: A systematic approach* (No. 2). Sage Publications.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A., & Silva, C. M. (2000). *Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. RAC - Revista de Administração Contemporânea*.
- Ekstedt, E. (2009). A New Division of Labour: The projectification of working and industrial life. (S. N. Edited by M.-A. Moreau, Ed.) *Agire*, pp. 31-54.
- Febraban. (2013). *Federação Brasileira dos Bancos*. Acesso em 10 de 08 de 2013, disponível em <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%E1ria%202013.pdf>
- Frame, D. J. (1999). *Project management competence: Building key skills for individuals, teams, and organizations* (p. 232). Jossey-Bass. Jossey-Bass.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 14-38.
- Gerards, R., De Grip, A., & Witlox, M. (2014). 'Employability-miles' and worker employability awareness. *Applied Economics*, 46(9), 952-965.
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), pp. 335-349.
- Grip, A., Loo, J. V., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), pp. 211-233.
- Hind, D., & Moss, S. (2011). *Employability Skills. 2nd Edition. Sunderland, Business Education Publishers*. Sunderland: Business Education Publishers.
- Jalan, B. (01 de 2002). Indian banking and finance managing new challenges.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management Best Practices - Achieving Global Excellence*. Wiley.

- Maccari, E. A., Santos, C. R., Batista, D. A., Tocura, F. H., & Gutierrez, J. (2009). Difficulties Of It Management In A Large Corporate Brazilian Bank. *Future Studies Research Journal*, 1(1), pp. 132-150.
- Marshal, T. E., Byrd, T. A., Gardiner, L. R., & Rainer Jr., R. K. (2000). Technology Acceptance and Performance: An Investigation Into Requisite Knowledge. *Technology Acceptance and Performance*, pp. 90-114.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicada*. Atlas.
- Mikkola, J. H. Portfolio Management of R&D projects: implications for innovation management. *Technovation* 21, pp. 423-435, 2000
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). Competing through competences. (C. U. Press, Ed.) *Strategy and Performance*, pp. 9-28.
- Mohamed, R. K., Ramendran, C., & Yacob, P. (10 de 2012). The Impact of Employment of Foreign Workers: Local Employability and Trade Union Roles in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10).
- Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Or*, 82(2), pp. 233–251.
- Oliveira, P., & Lacerda, J. (2007). Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. *Ci. Inf*, 36(2), 46-53.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional Engenharia de Produção*, pp. 23-25.
- PMI. (2008). *Um Guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBOK)*.
- Pool, L. D., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education and Training*, 49(4), pp. 277–289.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2 ed.). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Universidade Feevale.
- Rabechini Jr., R. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos - uma perspectiva estruturada*. São Paulo: Annablume.
- Rabechini Jr., R., & Pessoa, M. S. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), pp. 23-41.
- Trevor, B. (1992). Project Management 2: the skills needed. *70(4)*, 20.
- Van Der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estruturas Organizacionais – Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Vos, A., Hauw, S. D., & Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*.
- Ward, M. E., & Wilcox, B. M. (1999). *Delegation and Empowerment: Leading with and Through Others*. Eye on Education.