

**HARD SKILL E SOFT SKILLS: uma análise sobre competências e habilidades de gestores de projetos*****HARD SKILLS AND SOFT SKILLS: an analysis of competencies and skills of project managers***

Milene Alves Souza de Oliveira Veltrone – milene.veltrone@hotmail.com  
FATEC São Carlos – São Carlos – São Paulo – Brasil

Sandyslaiza dos Santos – sandyslaiza.santos@gmail.com  
FATEC São Carlos – São Carlos – São Paulo – Brasil

Mara Janaina Gomes de Oliveira – mara.oliveira3@fatec.sp.gov.br  
FATEC São Carlos – São Carlos – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i2.2086

Data de submissão: 26/09/2024

Data do aceite: 23/11/2024

Data da publicação: 20/12/2024

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo explorar a importância das competências técnicas (*hard skills*) e interpessoais (*soft skills*) para gestores de projetos. A metodologia aplicada foi uma pesquisa qualitativa realizada com uma amostra de 30 gestores de projetos de empresas no setor industrial e empresas comerciais de médio porte, localizadas na cidade de São Carlos/SP. Os resultados apontam que a comunicação e liderança são competências necessárias de gestores para iniciar projetos inseridos nas organizações e as habilidades a serem desenvolvidas o gerenciamento da equipe, gestão de prazos, inteligência emocional e criatividade. As dificuldades enfrentadas foram engajamento da equipe, resolução de conflitos e comunicação. Os principais desafios a comunicação, inteligência emocional e poder de persuasão; além das competências necessárias para o cargo de gestor, a liderança, comunicação e organização. Sendo assim, conclui-se que as *hard skills* asseguram o desempenho técnico, enquanto as *soft skills* garantem uma liderança eficiente e a capacidade de resolução de conflitos, ambas necessárias para garantir o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** Habilidades técnicas. Habilidades sociais. Gestor de Projetos

**ABSTRACT**

This paper aims to explore the importance of technical (*hard skills*) and interpersonal (*soft skills*) competencies for project managers. The methodology applied was qualitative research carried out with a sample of 30 project managers from companies in the industrial sector and medium-sized commercial companies, located in the city of São Carlos/SP. The results indicate that communication and leadership are necessary skills for managers to start projects within organizations and the skills to be developed are team management, deadline management, emotional intelligence and creativity. The difficulties faced were team engagement, conflict

resolution and communication. The main challenges are communication, emotional intelligence and power of persuasion; in addition to the skills necessary for the role of manager, leadership, communication and organization. Therefore, it can be concluded that hard skills ensure technical performance, while soft skills guarantee efficient leadership and the ability to resolve conflicts, both necessary to guarantee organizational success.

**Keywords:** Technical skills. Social skills. Project Manager

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente com um mercado cada vez mais competitivo, as organizações têm como objetivo ampliar o seu *market share*. Para isso há crescente demanda por melhorias contínuas em processos internos e inovação com projetos, favorecendo a contratação de profissionais qualificados em gestão de projetos.

Diante dessa necessidade de empresas, estas se tornaram mais criteriosas em relação as habilidades desejadas em suas contratações, sendo avaliada não apenas habilidades técnicas, como também as interpessoais.

As aptidões técnicas, também conhecidas como *hard skills* refere-se às habilidades e conhecimentos específicos essenciais para a realização de planejamentos estratégicos e já as *soft skills*, também conhecida como habilidades interpessoais, são todas as habilidades que contribuem para uma comunicação mais eficiente e positiva entre os membros da equipe, melhorando o ambiente de trabalho (Neto, 2020).

Segundo Rosamilha (2023), qualquer profissional deve levar em consideração as atividades desenvolvidas para que seja definida uma base para que sejam aprendidas as competências necessárias para o melhor andamento de seu serviço. Sendo assim, para um gestor de projetos, que é o responsável por acompanhar todas as fases do projeto e de liderar a equipe de execução, no qual ele delegará tarefas no decorrer de todo o processo, é um recurso vital que irá contribuir para o sucesso do projeto.

Embora as *hard skills* possam ser adquiridas através de treinamento formal e educação, as *soft skills* muitas vezes exigem desenvolvimento pessoal e experiência prática. Ambas são relevantes para um gestor de projetos eficaz. Cabe ressaltar, que a falta de qualquer uma delas pode levar a problemas de gerenciamento, atrasos no projeto e baixa moral da equipe.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância das competências na gestão de projetos, ressaltando as principais competências e habilidades necessárias para desempenhar uma gestão eficiente e eficaz.

A metodologia utilizada neste trabalho consiste em apresentar resultados e conclusões a partir de pesquisa qualitativa realizada com uma amostra de 30 gestores de projetos de empresas no setor industrial e empresas comerciais de médio porte, localizadas na cidade de São Carlos/SP.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As práticas de gerenciamento de projetos foram desenvolvidas por volta dos anos 1960 na NASA com o desenvolvimento de softwares. Após meia década, surgiu a primeira associação, conhecida hoje como *International Project Management Association* (IPMA), (Pereira, 2014).

No ano de 1996, o *Project Management Institute* (PMI) foi fundado, sendo reconhecido como editor do guia de conhecimento Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), um compilado de boas práticas de gestão que auxilia na padronização de projetos (PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos é um esforço temporário e exclusivo, composto por início, meio e fim, e consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de forma a atender aos requisitos estabelecidos nas atividades do projeto. Essa gestão é realizada por meio da aplicação e integração de dez áreas do conhecimento: escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, partes interessadas, aquisições e integração (Pereira, 2014 e PMI, 2017).

De acordo com a PMI (2021), serão necessários aproximadamente 23 milhões de novos profissionais de projetos até 2030, para evitar a deterioração da economia global e o prejuízo ao PIB Global. A cada ano, 2.3 milhões de pessoas precisarão ingressar no mercado de gerenciamento de projetos para atender a demanda anualmente, sendo que a China e o sul da Ásia serão responsáveis por quatro quintos dessa demanda.

O artigo “Gerenciando o Desenvolvimento de Grandes Sistemas de Software” publicado em 1960 por Winston Royce, teve muita influência na apresentação da divisão em várias etapas, posteriormente conhecida como método "cascata" ou "tradicional" (Perides et al, 2021). Assim, com o desenvolvimento de projetos, a profissão de gestor de projetos foi criada.

O gestor de projetos tem a necessidade de ter competências e habilidades para ter eficiência ao conduzir a equipe a atingir os objetivos planejados, delegando tarefas, acompanhando seu desenvolvimento e controlando os recursos adquiridos para o desdobramento do projeto (Balaban, 2021).

Para que um projeto possa ser considerado um sucesso, um dos fatores mais críticos é ter um gestor qualificado, cujo desempenho impacta diretamente no desempenho do projeto. Para isso, a busca das competências mais importantes de um gestor é um fator que impacta nas pesquisas atualmente (Sposito; Araujo, 2020).

De acordo com Pereira e Rabechini (2014), gerentes de projetos são designados a projetos com base em qualificações, educação e experiência para garantir o alcance dos resultados desejados e a satisfação das partes interessadas.

Para Balaban (2021), há necessidade de o gestor compreender que seu papel é unir a estratégia do projeto e a equipe, sendo necessário desenvolver habilidades como as *soft skills* e *hard skills*.

Desta forma, os profissionais devem apresentar combinações diversas de habilidades e competências (Rosamilha *et al*, 2022). Ou seja, a ausência ou carência das *soft* e *hard skills* acaba se tornando a instabilidade profissional, pois as *hard skills* garantem o emprego e as *soft skills* são necessárias para mantê-lo, sendo assim ambas se complementam para o desenvolvimento do profissional permitindo que se destaquem no ambiente empresarial (Costa *et al*, 2024).

As *hard skills*, também conhecida como competências técnicas, se configuram através dos conhecimentos que um indivíduo apresenta, base teorias consolidadas, treinamentos e estudos (Borin, Rodrigues, Wachs, 2022). Enquanto isso, as *soft skills* são as habilidades comportamentais e sociais, importantes para a relação com a equipe e em situações de crises (Rosamilha, 2023).

Segundo uma pesquisa do PIM (2023), que estuda a relação entre habilidades de poder e o sucesso de projetos, apontou que cerca de 92% dos entrevistados concordam com a importância de se adquirir habilidades de poder e como elas contribuem para um trabalho de forma mais inteligente. Dentre as habilidades destacadas são resolução de problemas, comunicação, pensamento estratégicos e liderança colaborativa. Sendo assim, as habilidades técnicas não são mais a única capacidade valorizada, dando espaço para as formas de gerenciamento não apenas do projeto, mas também da equipe (Pereira, 2014).

Com o desenvolvimento da tecnologia, as formas de trabalhos mudaram, assim como as competências e os métodos para alcançar o sucesso do projeto. Portanto, os gestores devem entender como a tecnologia muda o mercado de trabalho, aprimorando sua forma de trabalhar e as competências e habilidades necessárias para atuar na área de forma eficiente (Rosamilha, 2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa qualitativa de característica exploratória, com o objetivo de analisar quais competências e habilidades são preteridas em cargos de gestão de projetos.

Para a realização deste trabalho, utilizou-se um questionário com 10 perguntas elaborado pelo *Google* Formulários. Assim, foi disponibilizado no período de 24/08/2024 a 03/09/2024.

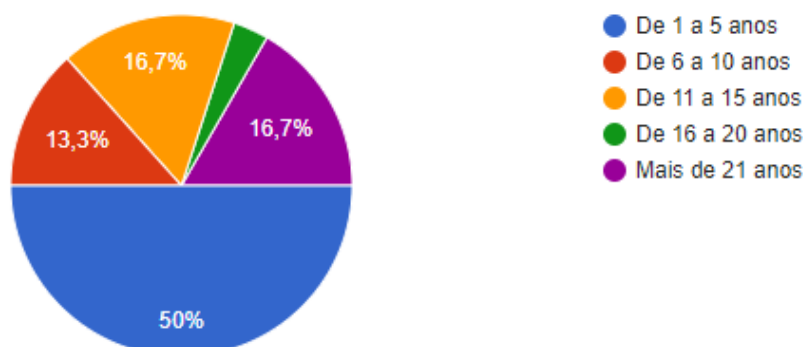
O levantamento da pesquisa obteve um total de 30 respondentes que atuam como gestores na área de gestão de projetos

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

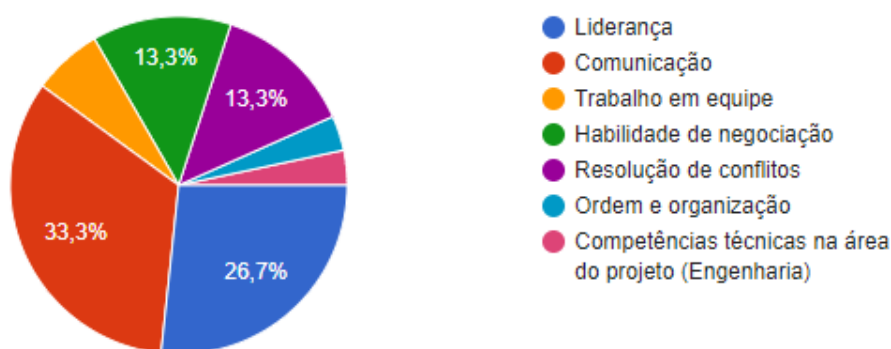
O questionário foi respondido por 30 gestores, sendo 56,7% mulheres e 43,3% homens. A maioria deles corresponde à faixa etária de 34 a 44 anos, correspondendo a 33,3%; já a faixa etária de 25 a 34 anos um percentual de 26,7%; 45 a 54 anos sendo 16,7%; 55 a 64 anos com 20% e em menor proporção 65 anos ou mais com 3,3%.

Com relação ao grau de escolaridade, 46,7% dos participantes possuem Pós-Graduação Completa, 30% Ensino Superior Completo; 16,7% Pós-Graduação Incompleta; 6,7% Ensino Superior Incompleto.

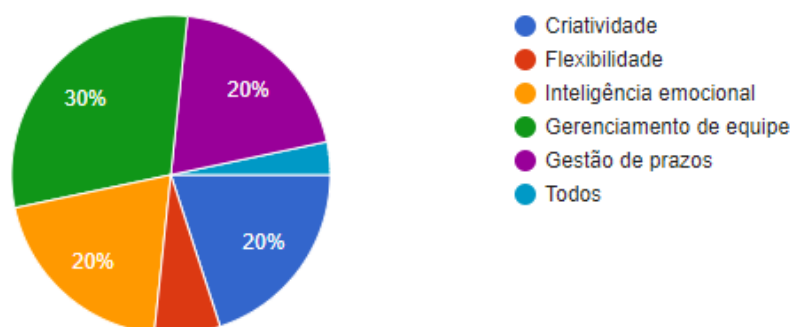
De acordo com o Gráfico 1, experiência profissional, 50% dos participantes afirmaram ter entre 1 a 5 anos de experiência na área de Gestão de Projetos. O percentual de 13,3% possuem entre 6 e 10 anos de experiência, 16,7% afirmaram ter 11 a 15 anos, 3,3% têm entre 16 a 20 anos, e 16,7% têm 21 anos ou mais de experiência.

**Gráfico 1 – Tempo de Atuação na Área de Gestão de Projetos****Fonte: Elaboração própria**

Conforme o Gráfico 2, 33,3% dos participantes pontuam a comunicação; 26,7% liderança; habilidades de negociação e resolução de conflitos ambos com 13,3%; 6,8% trabalho em equipe e as competências técnicas na área do projeto em engenharia e ordem e organização apresentam a mesma porcentagem, sendo 3,3%.

**Gráfico 2 – Competência Necessária Quando Iniciou o Trabalho****Fonte: Elaboração própria**

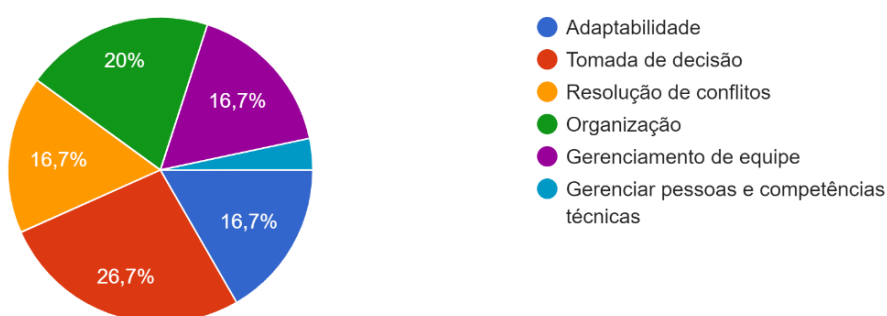
Com base no Gráfico 3, 30% dos envolvidos informaram que a principal habilidade que teve que desenvolver foi gerenciamento de equipe; 20% inteligência emocional; 20% gestão de prazos; 20% criatividade; 6,7% flexibilidade e 3,3% todas as habilidades.

**Gráfico 3 – Habilidade que Desenvolver para o Cargo de Gestor de Projetos**

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4 indica que 26,7% dos entrevistados consideram a tomada de decisão como a principal competência a ser analisada em uma contratação de Gestor de Projetos; 20% destacaram a organização.

A adaptabilidade, resolução de conflitos e gerenciamento de equipe apresentam o mesmo percentual de 16,7%. A categoria ‘outros’ incluiu competências adicionais, foram destacados o gerenciamento de pessoas e competências técnicas com 3,2% cada.

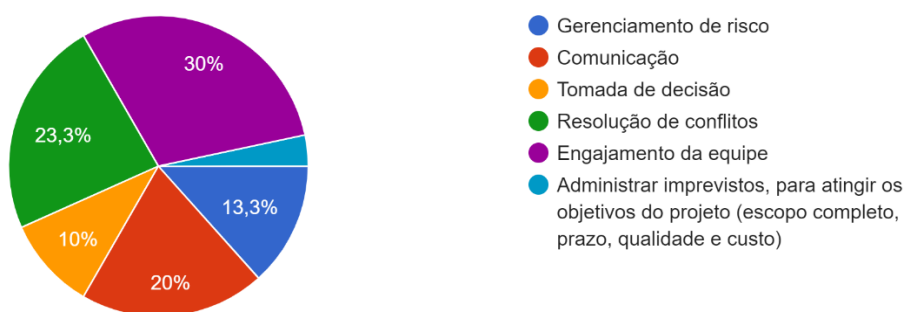
**Gráfico 4 – Competência priorizada para uma contratação**

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 5 mostra que 30% dos participantes identificam o engajamento da equipe como a principal dificuldade enfrentada por um Gestor de Projetos. Em seguida, 23,3% mencionaram a resolução de conflitos, e 20% comunicação. O gerenciamento de risco é apontado por 13,3% dos entrevistados, enquanto 10% consideram a tomada de decisão como

um desafio. Por último, a categoria ‘outros’ incluiu a administração de imprevistos como uma dificuldade para atingir os objetivos do projeto, apresentando 3,4%.

**Gráfico 5 - Dificuldade enfrentada por um Gestor de Projetos**

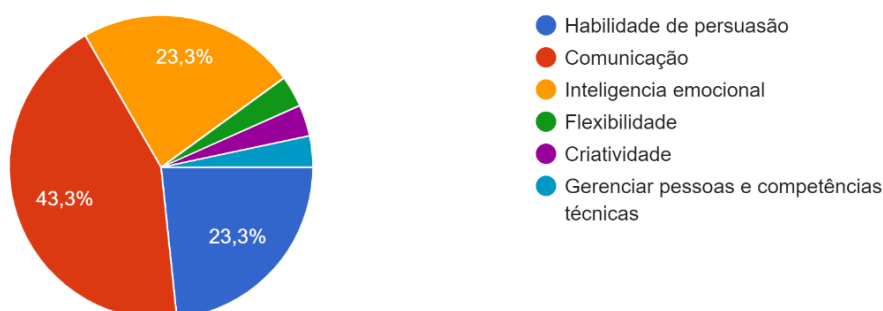


**Fonte: Elaboração própria**

Conforme o gráfico 6, 43,3% dos participantes consideram a comunicação essencial para enfrentar os desafios da gestão. Em seguida, inteligência emocional e habilidade de persuasão foram mencionadas por 23,3% dos entrevistados cada.

A flexibilidade e criatividade tiveram o mesmo com um total de 3,4%, e uma categoria “outros” com 3,3%, incluíram competências adicionais, como gerenciamento de pessoas e habilidades técnicas.

**Gráfico 6 – O que facilita a superar desafios de um gestor**



**Fonte: Elaboração própria**



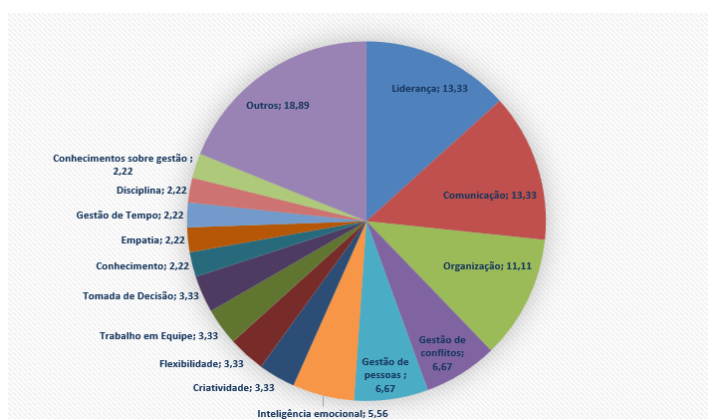
No gráfico 7, foi elaborada uma questão com resposta aberta, na qual era necessário indicar pelo menos três competências que os gestores consideraram importantes para atuar na área. Assim, com um total de 30 respondentes, foram analisadas as 90 respostas.

Dentre as respostas, foi apontada a liderança (13,33%) e comunicação (13,33%) como as principais habilidades; seguidas por organização, com 11,11%.

Gestão de conflitos e gestão de pessoas foram mencionadas com quantidades semelhantes, sendo 6,67%; a inteligência emocional por 5,56%. Competências como criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe e tomada de decisão obtiveram 3,34% cada, enquanto conhecimento, empatia, gestão de tempo, disciplina e conhecimento sobre gestão apareceram com 2,22% cada.

As competências mencionadas em menor proporção foram (1,11%): adaptação, autoconhecimento, articulação com os diversos setores, parcerias com setores públicos, privados e instituições diversas, boa visão conceitual, competências técnicas relacionadas ao tema do projeto e aspectos de caráter (honestidade, tratar as pessoas de modo igual, persistência, resiliência etc.). Também foram mencionadas, considerando um percentual de 1,11% : comprometimento, desenvolver processos, Conhecimento sobre metodologias ágeis, gerenciamento, gestão de recursos, gestão de Rotina, habilidade de Negociação, motivação por resultados, objetividade, ordem, persuasão na gestão.

**Gráfico 7 – Competências necessárias para a Gestão de Projetos**



**Fonte: Elaboração própria**

Os resultados da pesquisa corroboram com a concepção de Balaban (2021), de que um gestor de projetos tem o papel de conduzir a equipe para atingir os objetivos, mas para que isso

ocorra existe a necessidade de ter competências e habilidades desenvolvidas para ter sucesso na entrega do projeto.

Através da pesquisa, foi possível apresentar que a comunicação e liderança foram competências necessárias de gestores para iniciar projetos inseridos nas organizações, o que é salientado por Sposito e Araujo (2020), que afirmam a importância de competências e habilidades desenvolvidas para garantir sucesso ao gestor de projetos.

Dentre as habilidades a serem desenvolvidas foram destacadas o gerenciamento da equipe, gestão de prazos, inteligência emocional e criatividade. Cabe ressaltar que as competências que foram priorizadas em momento de contratação foram a organização e tomada de decisão.

Rosamilha (2023) enfatiza em seu trabalho sobre a relevância da tecnologia agregada em projetos e competências e habilidades a serem desenvolvidas e necessárias para tomada de decisão de gestores.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores de projetos foram engajamento da equipe, resolução de conflitos e comunicação. Para mitigar ou eliminar as dificuldades encontradas, Pereira e Rabechini (2014), afirmam que o cargo de gestor de projetos deve ser designado com base em qualificações, educação e experiência para garantir o resultado esperado e a satisfação das partes interessadas.

Com relação a superação de desafios foi enfatizada a questão de comunicação, inteligência emocional e poder de persuasão. Assim, pode-se apresentar a concepção de Balaban (2021), de que para um projeto ter sucesso, um dos fatores a serem trabalhados é o desenvolvimento de habilidades como as *soft skills* e *hard skills*.

Sobre competências necessárias para gestão de projetos, a pesquisa trouxe com a amostra analisada que a liderança e comunicação são necessárias, seguidas por organização. Em menor proporção foram mencionados a gestão de conflitos e gestão de pessoas, além da inteligência emocional.

Costa et al., (2024), Rosamilha (2023) e Borin et. al. (2022) apontam em seus trabalhos que as competências técnicas são adquiridas dos conhecimentos que um indivíduo apresenta, com base teorias consolidadas, treinamentos e estudos, denominadas *hard skills*; enquanto isso, as *soft skills* são as habilidades comportamentais e sociais, ou seja, inteligência emocional, que são relevantes na relação com a equipe e em situações de conflitos.

Concluimos que para um gestor de projetos ter eficiência e eficácia em seu trabalho, há necessidade de desenvolver ferramentas de *hard skills* e *soft skills* não somente para iniciar seu

trabalho com a equipe, mas enquanto estiver na liderança, pois desta forma irá mitigar erros e falta de comunicação, além de desenvolver maior engajamento na equipe, garantindo o desenvolvimento e entrega do projeto de acordo com o esperado pela organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado atual há necessidade das organizações em ter gestores com competências e habilidades que realizem com eficiência o escopo de suas atribuições e os objetivos empresariais.

A gestão de projetos torna-se um cargo crescente nos últimos anos, pois para a melhoria contínua de processos, operações e expansão de mercado, torna-se relevante desenvolver projetos direcionados a vários setores organizacionais.

O presente estudo permitiu a análise de competências e habilidades que um gestor deve ter em sua contratação, durante o desenvolvimento de projeto, além dos principais dificuldades e desafios enfrentados pelos gestores de projetos.

Através dos dados levantados, a comunicação 33,3% e liderança 26,7% foram competências necessárias de gestores para iniciar projetos inseridos nas organizações, além das priorizadas em momento da contratação, que foram a organização 26,7% e tomada de decisão 20%.

Sobre as habilidades a serem desenvolvidas foram destacadas o gerenciamento da equipe 30%, gestão de prazos 20%, inteligência emocional 20% e criatividade 20%.

As dificuldades enfrentadas pelos gestores de projetos foram engajamento da equipe 30%, resolução de conflitos 23,3% e comunicação 20%; e a superação de desafios foi enfatizada a questão de comunicação 43,3%, inteligência emocional 23,3% e poder de persuasão 23,3%.

Os dados revelam o que foi mencionado por Costa et al., (2024), Rosamilha (2023), Borin et. al. (2022) e Balaban (2021) que enfatizam em seus trabalhos que para um projeto ter êxito deve-se desenvolver nos gestores de projetos habilidades *soft skills* e competências *hard skills*.

Dessa forma, conclui-se que o gestor de projetos tem crescente relevância nas organizações, pois seu papel é desenvolver projetos que atendam os objetivos da empresa e das partes interessadas. Além disso, há necessidade de desenvolvimento por parte dos gestores em suas competências e habilidades, pois dessa forma conseguem criar projetos estratégicos, ter uma equipe mais engajada; melhoria na comunicação e assim atingir com eficiência e eficácia os objetivos do projeto, garantindo sua entrega na empresa.

## REFERÊNCIAS

- BORIN, B; MARTINS CORRÊA RODRIGUES, J. T.; WACHS, P. Uso do jogo TORC como estratégia para o desenvolvimento de soft skills no gerenciamento de riscos em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 3, p. 177–196, 9 dez. 2022.
- COSTA, Marcel A.B et al. Hard e Soft Skills no Contexto da Indústria 4.0. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 9, n. 3, p. 61-97, mai-jun, 2024.
- NETO, Alcides Luiz. Competências do Gerente de Projetos: Revisão Sistemática da Literatura. In: **SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE E 8th CIK**, 8., 2020, Remoto. Anais do VIII SINGEP São Paulo, 2020. p.156-172
- PEREIRA, Sirlei de A.; JR. RABECHINI, Roque. As Competências em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, n. 3, p. 30 – 43, Setembro/Dezembro 2014.
- Project Management Institute. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. Management (3 edition). Online. Project Management Institute, 2017
- Project Management Institute. Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, June 2021 Costs, and Global Implications. Online. Project Management Institute, 2021
- Project Management Institute. Puse of the Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success (14Edition). Online. Project Management Institute, 2023
- ROSAMILHA, Nelson José. Proposição de um Modelo de Diagnóstico de Competências por Tipologia de Projetos Baseado na Taxonomia de Bloom. 2023. 225p. **Tese (Pós-graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho – Uninove**, São Paulo, 2023.
- ROSAMILHA, Nelson José. (2023, set./dez.). O futuro das competências em gerenciamento de projetos: Como fazer a escolha certa das competências para os profissionais de seu projeto?. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, 14(3), 72-86.
- SPOSITO, Lincoln; ARAUJO, Valdemilson A.A. As Principais Competências do Gestor de Projetos: Uma Análise de Pareamento Bibliográfico. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 44., 2020, Remoto. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. p. 2177 – 2576.