

## COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS: O QUE O MERCADO ESPERA?

### PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL COMPETENCIES: WHAT DOES THE MARKET EXPECT?

#### PROJECT MANAGEMENT PROFESSIONAL COMPETENCIES: MARKET EXPECTATIONS

Kelly Cristina Ribeiro dos Santos<sup>1</sup>

Patrícia Karina Souza Gomes<sup>2</sup>

Roberta Monique da Silva Santos<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo analisar as competências técnicas (*Hard Skills*) e comportamentais (*Soft Skills*) requeridas dos gestores de projetos pelo mercado de trabalho, relacionando-as às competências preconizadas pelo *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva, exploratória, bibliográfica e documental. Os dados foram coletados por meio da análise de vagas de emprego divulgadas na plataforma LinkedIn para a região de Manaus, considerando cargos relacionados à gestão de projetos. Os resultados evidenciaram que as organizações demandam profissionais com sólida formação acadêmica, experiência em gestão de projetos, domínio de ferramentas tecnológicas, capacidade de análise de dados, gestão de riscos, custos e stakeholders. Em relação às competências comportamentais, destacaram-se habilidades relacionadas à liderança, comunicação, trabalho em equipe, negociação, resolução de problemas, adaptabilidade e orientação para resultados. A comparação com o PMBOK® demonstrou alinhamento entre as exigências do mercado e as competências recomendadas pelo PMI, especialmente no que se refere à integração entre conhecimentos técnicos, perspicácia nos negócios e habilidades interpessoais. Conclui-se que a empregabilidade do gestor de projetos está associada ao desenvolvimento equilibrado de competências técnicas e comportamentais, capazes de atender às demandas de ambientes organizacionais cada vez mais complexos e dinâmicos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. *Hard Skills*. *Soft Skills*. Empregabilidade. PMBOK®.

---

<sup>1</sup> Discente do MBA em Gestão de Projetos do Centro Universitário CEUNI - FAMETRO.

<sup>2</sup> Discente do MBA em Gestão de Projetos do Centro Universitário CEUNI - FAMETRO.

<sup>3</sup> Docente do MBA em Gestão de Projetos do Centro Universitário CEUNI - FAMETRO.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the technical (*Hard Skills*) and behavioral (*Soft Skills*) competencies required of project managers by the labor market, relating them to the competencies recommended by the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). The research is classified as applied, descriptive, exploratory, bibliographic, and documentary. Data were collected through the analysis of job vacancies published on LinkedIn for the Manaus region, focusing on project management positions. The findings revealed that organizations seek professionals with solid academic qualifications, project management experience, proficiency in technological tools, data analysis capabilities, and knowledge of risk, cost, and stakeholder management. Regarding behavioral competencies, leadership, communication, teamwork, negotiation, problem-solving, adaptability, and results orientation were identified as essential requirements. The comparison with the PMBOK® Guide demonstrated a strong alignment between market expectations and PMI recommendations, particularly concerning the integration of technical expertise, business acumen, and interpersonal skills. The study concludes that project managers' employability depends on the balanced development of technical and behavioral competencies capable of meeting the demands of increasingly complex and dynamic organizational environments.

**Keywords:** Project Management. *Hard Skills*. *Soft Skills*. Employability. PMBOK®.

**RESUMEN:** Este estudio tuvo como objetivo analizar las competencias técnicas (*Hard Skills*) y comportamentales (*Soft Skills*) requeridas para los gestores de proyectos por el mercado laboral, relacionándolas con las competencias recomendadas por la Guía del PMBOK®. La investigación se caracteriza como aplicada, descriptiva, exploratoria, bibliográfica y documental. Los datos se obtuvieron mediante el análisis de ofertas de empleo publicadas en LinkedIn para la región de Manaus, dirigidas a profesionales de gestión de proyectos. Los resultados mostraron que las organizaciones demandan profesionales con formación académica sólida, experiencia en gestión de proyectos, dominio de herramientas tecnológicas, capacidad de análisis de datos y conocimientos en gestión de riesgos, costos y stakeholders. En cuanto a las competencias comportamentales, se identificaron habilidades relacionadas con liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, negociación, resolución de problemas, adaptabilidad y orientación a resultados. La comparación con la Guía PMBOK® evidenció una importante convergencia entre las exigencias del mercado y las competencias recomendadas por el PMI, especialmente en la integración de conocimientos técnicos, visión de negocios y habilidades interpersonales. Se concluye que la empleabilidad del gestor de proyectos depende del desarrollo equilibrado de competencias técnicas y comportamentales para responder a entornos organizacionales cada vez más complejos y dinámicos.

**Palabras clave:** Gestión de Proyectos. *Hard Skills*. *Soft Skills*. Empleabilidad. PMBOK®.

## I INTRODUÇÃO

A gestão de projetos consolidou-se como disciplina essencial para a competitividade organizacional em contextos marcados por inovação acelerada, pressão por resultados e restrições de recursos. De acordo com Kerzner (2022), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação estruturada de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o propósito de atender aos requisitos de escopo, prazo, custo e qualidade, reduzindo riscos e aumentando a previsibilidade dos resultados. Nessa mesma direção, o Project Management Institute (PMI, 2021) enfatiza que a gestão de projetos evoluiu de uma abordagem estritamente operacional para um papel estratégico, alinhado à criação de valor e à sustentação de vantagens competitivas em ambientes complexos e dinâmicos.

No âmbito do trabalho, o conceito de competência é central para compreender o desempenho dos gestores de projetos. Para Fleury e Fleury (2001), competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos profissionais específicos, de modo a gerar resultados reconhecidos pela organização. Dutra (2017) complementa que as competências se expressam na “entrega” efetiva do profissional, ou seja, naquilo que ele é capaz de realizar e entregar em termos de valor para a empresa. Em um mercado de trabalho altamente competitivo, a qualificação profissional torna-se condição indispensável à empregabilidade, exigindo dos gestores formação sólida, atualização contínua e desenvolvimento articulado de competências técnicas (*Hard Skills*) e comportamentais (*Soft Skills*), conforme destacam Chiavenato (2021) e Minarelli (2019), diante de cenários marcados por reorganização produtiva, transformação digital e intensificação das exigências organizacionais.

Este estudo tem como objetivo geral analisar as competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*Soft Skills*) requeridas dos gestores de projetos. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as competências técnicas (*Hard Skills*) e comportamentais (*Soft Skills*) requeridas dos gestores de projetos pelo mercado de trabalho, a partir da análise de vagas de emprego divulgadas em plataformas de recrutamento; e relacionar as competências identificadas nas vagas analisadas com as preconizadas pelo Guia PMBOK® (2021).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Papel do Gestor de Projetos nas Organizações

O gestor de projetos exerce função estratégica dentro das organizações, sendo responsável por planejar, coordenar, executar e monitorar atividades voltadas ao alcance de objetivos específicos dentro de prazo, custo e qualidade previamente estabelecidos. Segundo o PMI (2021), o gerenciamento de projetos não é somente sobre liderança, característica imperativa ao cargo, mas, também envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos dos projetos, exigindo atuação integrada entre processos técnicos e gestão de pessoas. A esse respeito, o gestor de projetos participa como elo entre as áreas organizacionais, promovendo alinhamento entre estratégia institucional e execução operacional.

Em razão das mudanças econômicas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos, o papel do gestor de projetos tornou-se ainda mais relevante para a sustentabilidade e competitividade das organizações. Conforme apontam Kerzner (2022) e Verzuh (2021), as empresas passaram a demandar profissionais capazes de conduzir projetos em ambientes complexos, dinâmicos e sujeitos a constantes mudanças. Assim, o gestor moderno precisa desenvolver e aprimorar a capacidade analítica, visão sistêmica, liderança e flexibilidade, sendo o facilitador da inovação e influenciando diretamente na tomada de decisão.

Além disso, a atuação do gestor de projetos está diretamente relacionada à geração de valor organizacional. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2021), projetos bem gerenciados contribuem para melhoria de processos, redução de custos, inovação e aumento da competitividade empresarial. Dessa forma, o gerente de projetos passa a assumir papel estratégico na promoção de resultados organizacionais, sendo cada vez mais valorizado pelas empresas em diferentes segmentos econômicos.

### 2.2 Competências técnicas e comportamentais

O conceito de competência está relacionado à capacidade do indivíduo em mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para solucionar problemas e gerar resultados nas organizações, por meio da sua atuação profissional (Chiavenato, 2021, p.03). Para Fleury e Fleury (2001), a competência manifesta-se na capacidade do profissional de mobilizar conhecimentos e comportamentos de forma responsável para gerar resultados reconhecidos pela organização.

Dutra (2017), por sua vez, define competência como a entrega efetiva do profissional à organização, considerando sua capacidade de gerar valor por meio da aplicação de conhecimentos e habilidades. Nesse sentido, conforme os autores citados, competência não envolve apenas o conhecimento técnico, mas também envolve atitudes e comportamentos adequados, que juntos possam gerar resultados e agregar valor à organização.

A partir dessa compreensão ampla de competência, torna-se possível distinguir duas dimensões fundamentais para o desempenho profissional: as competências técnicas e as competências comportamentais (Fleury; Fleury, 2001; Chiavenato, 2021; Kerzner, 2022; Goleman, 2020; Robbins e Judge, 2021).

Para Kerzner (2022) as competências técnicas ou *Hard Skills*, compreendem os conhecimentos, métodos e ferramentas necessários para a execução eficaz das atividades profissionais e para o gerenciamento de projetos. Envolve domínio de processos, ferramentas tecnológicas, metodologias e conhecimentos especializados aplicados às atividades organizacionais (Chiavenato, 2021). No contexto da gestão de projetos, Kerzner (2022) destaca que as *Hard Skills* incluem conhecimentos relacionados ao planejamento, cronogramas, orçamento, gestão de riscos, metodologias ágeis e utilização de ferramentas de gerenciamento.

Já as competências comportamentais ou *Soft Skills*, estão relacionadas às capacidades interpessoais e socioemocionais necessárias à convivência e atuação profissional (Chiavenato, 2021). Envolve aspectos como inteligência emocional, empatia, liderança, comunicação e capacidade de relacionamento interpessoal (Goleman, 2020). Já Robbins e Judge (2021) afirmam que as *Soft Skills* representam fatores essenciais para o trabalho em equipe, resolução de conflitos, negociação e adaptação às mudanças organizacionais. Portanto, conforme preconizado pelos autores, as *Soft Skills* são fundamentais para as relações profissionais e para a adaptação no ambiente organizacional.

A relevância dessas competências torna-se ainda mais evidente diante das transformações que têm marcado o ambiente organizacional contemporâneo. A globalização, os avanços tecnológicos, a intensificação da concorrência e a velocidade das mudanças têm exigido dos profissionais uma capacidade crescente de adaptação e resposta a situações imprevisíveis. Nesse cenário, gestores e equipes são constantemente desafiados a tomar decisões em contextos dinâmicos, nos quais o domínio técnico, aliado às competências

comportamentais, constitui um fator determinante para o alcance dos objetivos organizacionais e o sucesso dos projetos.

A importância da integração entre Hard Skills e Soft Skills torna-se ainda mais evidente quando se observam os desafios impostos pelos ambientes organizacionais contemporâneos, frequentemente caracterizados pelo modelo VUCA.

Na gestão de projetos, o termo VUCA é um acrônimo para Volatilidade (*Volatility*), Incerteza (*Uncertainty*), Complexidade (*Complexity*) e Ambiguidade (*Ambiguity*). Nesse contexto, as organizações precisam desenvolver maior capacidade de adaptação, aprendizado contínuo e agilidade na tomada de decisões para lidar com os desafios do mercado contemporâneo (PMI, 2022). Diante desse cenário, as competências comportamentais assumem papel estratégico, uma vez que habilidades como liderança, comunicação, inteligência emocional, pensamento crítico, colaboração e adaptabilidade tornam-se essenciais para que os profissionais possam responder de forma eficaz às constantes transformações do ambiente organizacional.

Moura, Carneiro e Dias (2023) investigaram os impactos do ambiente VUCA sobre o sucesso dos projetos e verificaram que essas condições tendem a dificultar o alcance dos resultados esperados. Os autores destacam a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação na gestão de projetos, demonstrando que métodos mais adaptativos tendem a favorecer o sucesso dos projetos em ambientes dinâmicos e incertos. Nesse contexto, as competências comportamentais (*Soft Skills*) assumem papel estratégico, pois habilidades como liderança, comunicação e adaptabilidade permitem que os gestores respondam de forma eficaz às mudanças e aos desafios dos ambientes VUCA, contribuindo para o sucesso dos projetos.

Portanto, conforme o PMI (2021), o desempenho do gestor de projetos depende tanto do domínio técnico quanto da capacidade de liderança e interação humana. Assim, o profissional contemporâneo precisa desenvolver habilidades multidimensionais que permitam atuar em cenários complexos, colaborativos e orientados à inovação.

### **2.3 Competências profissionais e sua relação com a empregabilidade**

A empregabilidade pode ser compreendida como a capacidade do profissional em conquistar, manter e ampliar oportunidades de inserção no mercado de trabalho por meio do desenvolvimento contínuo de competências. Profissionais empregáveis, por sua vez, são aqueles

capazes de adaptar-se às transformações organizacionais e responder às demandas emergentes do mercado. Nesse sentido, a qualificação técnica isolada deixou de ser suficiente, tornando indispensável o desenvolvimento de competências comportamentais (Minarelli, 2019).

No contexto da gestão de projetos, as organizações têm buscado profissionais capazes de integrar conhecimento técnico, liderança e visão estratégica. A empregabilidade do gestor de projetos está diretamente associada à sua capacidade de gerenciar pessoas, comunicar-se de forma eficaz, solucionar problemas e atuar em ambientes de elevada complexidade (PMI, 2021; Carvalho; Rabechini Jr., 2021). Segundo o Relatório *Talent Gap*, elaborado pelo PMI (2021), existe crescente demanda global por gestores de projetos qualificados, especialmente aqueles que apresentam equilíbrio entre competências técnicas e habilidades interpessoais.

Diante do exposto, conclui-se que a empregabilidade na gestão de projetos superou a barreira do domínio técnico isolado, exigindo um perfil profissional cada vez mais abrangente e adaptável. O alinhamento entre *Soft e Hard Skills* consolidou-se como o verdadeiro diferencial competitivo no mercado atual.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos relacionados às competências exigidas do gestor de projetos no mercado de trabalho contemporâneo. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada possui finalidade prática, direcionando seus resultados à resolução de problemas concretos e à ampliação de conhecimentos voltados à realidade social e organizacional.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva tem como finalidade observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência do pesquisador, permitindo identificar características de determinada população ou realidade estudada (Prodanov; Freitas, 2013). Para Gil (2019), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, possibilitando aprofundamento teórico e ampliação do entendimento acerca do tema.

No que se refere a procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, dissertações e materiais relacionados à gestão de projetos e competências profissionais,

### 3.2 Coleta e análise de dados

Tendo como base os objetivos específicos, a coleta e análise de dados foi assim organizada:

#### 3.2.1 Identificação das competências técnicas (Hard Skills) e comportamentais (Soft Skills) requeridas dos gestores de projetos pelo mercado de trabalho, a partir da análise de vagas de emprego divulgadas em plataformas de recrutamento.

Para a identificação das competências profissionais (técnicas e comportamentais) que as empresas buscam, utilizou-se o *LinkedIn*, uma das principais plataformas de recrutamento e seleção utilizadas atualmente. Esse processo foi limitado às vagas destinadas à gestão de projetos. Foi realizada a coleta diretamente na plataforma no dia 07 de junho de 2026, considerando vagas localizadas em Manaus e região, em um raio de até 80 km da cidade de Manaus, tendo como base as vagas publicadas nos últimos 60 dias. Utilizou-se na consulta a busca por vagas com nível de experiência como Gerente, Sênior, Executivo, Diretor e tipo de emprego integral e contrato. Foram desconsideradas vagas duplicadas, anúncios incompletos que não apresentavam descrição suficiente das competências requeridas e oportunidades destinadas a estágios, programas de trainee, cargos operacionais ou funções sem atribuições relacionadas à gestão de projetos.

Após, buscou-se identificar o segmento das empresas, cargos e atribuições e as competências técnicas e comportamentais descritas na vaga de cada cargo, as quais foram registradas, descritas, classificadas em categorias de acordo com a temática de abrangência e quantificadas (número de menções) em uma planilha eletrônica. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2016). Por fim, foi elaborada uma tabela contendo as dez competências técnicas e comportamentais mais citadas.

#### 3.2.2 Relacionar as competências técnicas (Hard Skills) e comportamentais (Soft Skills) identificadas nas vagas analisadas com as competências preconizadas pelo Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

A coleta de dados foi realizada mediante pesquisa bibliográfica no *Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK®* (PMI, 2021) e em artigos científicos relacionados ao tema. Em seguida, as competências identificadas nas vagas analisadas foram confrontadas com as competências técnicas e comportamentais abordadas pelo PMBOK®, visando verificar o grau

de alinhamento entre as demandas do mercado e as competências recomendadas para os profissionais de gestão de projetos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Identificação das competências técnicas (*Hard Skills*) e comportamentais (*Soft Skills*) requeridas dos gestores de projetos pelo mercado de trabalho, a partir da análise de vagas de emprego divulgadas em plataformas de recrutamento.

A análise das vagas permitiu identificar padrões relacionados às competências requeridas pelas organizações. Os resultados foram organizados em competências técnicas e comportamentais, conforme apresentado a seguir.

Na coleta de dados foram identificadas inicialmente 67 vagas relacionadas à gestão de projetos, das quais 10 (dez) vagas atenderam aos critérios metodológicos definidos de inclusão. Os cargos e segmentos organizacionais correspondentes estão presentes na Tabela 1, evidenciando a presença de oportunidades relacionadas à gestão de projetos em diferentes setores da economia na região de Manaus, conforme anúncios publicados na plataforma *LinkedIn*.

Segundo dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), o Polo Industrial de Manaus (PIM) congrega centenas de indústrias dos setores de eletroeletrônicos, duas rodas, termoplásticos, química, bens de informática, entre outros, configurando-se como um dos principais polos industriais do país e principal vetor de desenvolvimento econômico da Amazônia Ocidental. O Relatório de Gestão Integrado de 2025 destaca que o PIM sustentou 131.401 empregos diretos e registrou faturamento de R\$ 227,6 bilhões, com aprovação de 172 novos projetos técnico-econômicos, reforçando a importância do setor industrial na geração de trabalho e renda na região (SUFRAMA, 2026). Esse contexto de elevada complexidade produtiva e diversificação setorial demanda profissionais com elevado nível de qualificação, especialmente gestores de projetos capazes de integrar requisitos técnicos, regulatórios, ambientais e de inovação, em consonância com as exigências de competitividade e sustentabilidade.

As vagas identificadas abrangem diferentes níveis hierárquicos, desde analistas até gerentes e especialistas. Esses resultados reforçam a importância das competências técnicas e comportamentais para atender às atuais exigências das organizações. As atribuições dos cargos identificados concentram-se nas atividades de planejamento, execução, monitoramento e

controle dos projetos, envolvendo gestão de equipes, recursos, cronogramas, riscos, indicadores e comunicação com stakeholders, elementos centrais do gerenciamento de projetos segundo as boas práticas da área.

**Tabela 01:** Cargos anunciados.

Segmento da Empresa	Cargo Anunciado
Soluções de Energia	Gerente de Projetos
Consultoria em Gestão Empresarial / Serviços para Indústria Automotiva	Coordenador(a) de Projetos
Desenvolvimento de Software, Pesquisa e Inovação Tecnológica	Especialista em Gestão de Projetos (PMO)
Manufatura, Engenharia e Supply Chain	Sr. Program Manager
Publicidade, Marketing e Comunicação Digital	Analista de Projetos Júnior/Pleno
Distribuição de Gás LP e Energia	Coordenador de Obras e Expansão de Mercado
Organização do Terceiro Setor / Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente	Supervisor(a) de Projetos
Construção Civil, Engenharia e Gestão de Projetos	Supervisor de Campo (MEP)
Indústria de Manufatura e Tecnologia	Engenheiro de Projetos e Confiabilidade
Organização do Terceiro Setor / Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente	Analista Técnico de Monitoramento de Projetos

10

**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa, com base nas vagas identificadas no LinkedIn, organizada com apoio de Inteligência Artificial (ChatGPT, 2026).

A partir da análise das competências técnicas (*Hard Skills*) abordadas nos anúncios de vaga dos cargos relacionados à gestão de projetos (Tabela 02) verificou-se que as organizações buscam gestores com formação qualificada, experiência prática, domínio de conhecimentos relacionados a aspectos como planejamento, monitoramento e controle de projetos, gestão de custos, riscos, qualidade, stakeholders, ferramentas tecnológicas, análise de dados e indicadores de desempenho. Também foram identificadas exigências específicas ligadas à engenharia, obras, compliance, sustentabilidade e metodologias da qualidade.

Veltrone, Santos e Oliveira (2024) em seu estudo sobre competências técnicas e interpessoais de gestores de projetos o qual envolveu uma amostra de 30 gestores de projetos de

empresas no setor industrial e empresas comerciais de médio porte, localizadas em São Carlos, São Paulo, identificaram que as *Hard Skills* são a base técnica da atuação do gestor de projetos, abrangendo conhecimentos, métodos e ferramentas necessárias para o planejamento, execução e controle das atividades. No entanto, segundo os autores, as competências técnicas não são suficientes para condução eficiente dos processos do projeto, sendo necessário aliá-las às comportamentais.

**Tabela 02:** Competências técnicas - *Hard Skills*.

<b>Categoria</b>	<b>Competências Técnicas Demandadas</b>
<b>Formação e Qualificação</b>	Formação Superior Completa; Pós-graduação ou MBA em Gestão de Projetos; Certificação PMP; Capacitação e Treinamento Técnico; Inglês Técnico/Intermediário/Avançado
<b>Gestão de Projetos</b>	Experiência em Gestão de Projetos; Planejamento de Projetos; Controle e Monitoramento de Projetos; Gestão de Custos; Gestão de Riscos; Gestão Financeira de Projetos; Gestão de Portfólio de Projetos; Governança de Projetos (PMO); Planejamento Estratégico; Gestão de Mudanças
<b>Ferramentas e Tecnologias</b>	Pacote Office; MS Project; Jira; Trello; Asana; ERP (Protheus ou Similar); Power BI; Inteligência Artificial aplicada à Gestão de Projetos; AutoCAD
<b>Análise e Controle</b>	Gestão e Análise de Indicadores (KPIs); Análise de Dados; Elaboração de Relatórios Técnicos e Gerenciais; Monitoramento Técnico-Financeiro de Projetos; Gestão de Dados e Evidências
<b>Gestão Organizacional</b>	Gestão de Processos; Melhoria Contínua; Gestão da Qualidade; Gestão de Stakeholders/Clientes; Gestão de Contratos e Fornecedores; Coordenação Multidisciplinar; Gestão de Equipes
<b>Competências Técnicas Específicas</b>	Engenharia de Projetos; Gestão de Obras e Construção; Fiscalização de Obras; Comissionamento de Equipamentos; Gestão da Confiabilidade e Manutenção; Gestão de Compras e Suprimentos
<b>Compliance e Sustentabilidade</b>	Compliance e Prestação de Contas; Segurança e Meio Ambiente; Gestão Territorial e Socioambiental

<p><b>Metodologias e Ferramentas da Qualidade</b></p>	<p>MASP; 8D; Diagrama de Ishikawa; 5 Porquês</p>
---	--

**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa, com base nas vagas identificadas no LinkedIn, organizada com apoio de Inteligência Artificial (ChatGPT, 2026).

As competências técnicas são hoje um dos pilares centrais da competitividade organizacional: em um ambiente marcado por rápidas mudanças tecnológicas, a capacidade de dominar ferramentas, processos e métodos específicos diferencia empresas que inovam daquelas que apenas reagem (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2017). No contexto da gestão de projetos, essas competências incluem o domínio de métodos de planejamento, gestão de cronogramas, orçamento, gestão de riscos, governança de projetos e uso de ferramentas tecnológicas especializadas, como enfatizam Kerzner (2022) e o Guia PMBOK® (PMI, 2021). A ausência de investimento sistemático no desenvolvimento dessas competências gera lacunas significativas, tais como retrabalho frequente, maior dependência de poucos especialistas, erros operacionais, dificuldades na adoção de novas tecnologias e resistência a mudanças, configurando um ciclo de ineficiência e perda de oportunidades organizacionais (Chiavenato, 2021; Ruel; Bondarouk; Looise, 2004).

Essas competências técnicas influenciam diretamente a eficiência dos processos, pois permitem a execução de tarefas com maior precisão, em menos tempo e com menor consumo de recursos, mantendo padrões de qualidade elevados (Ulrich; Brockbank, 2005). Quando os colaboradores dominam as técnicas necessárias, os processos tornam-se mais estáveis, previsíveis e escaláveis, reduzindo desperdícios e aumentando a produtividade, em consonância com as exigências de melhoria contínua e competitividade (Carvalho; Rabechini Jr., 2021). Nesse sentido, o desenvolvimento de competências técnicas não se restringe à oferta de treinamentos pontuais, mas constitui uma estratégia de gestão de pessoas e de projetos, voltada à criação de valor e à perenidade das organizações em mercados cada vez mais complexos e dinâmicos (Prahalad; Hamel, 1990; Dutra, 2017).

Em relação às competências comportamentais, foram identificadas competências voltadas à liderança, à comunicação e relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, organização e planejamento, capacidade analítica e de resolução de problemas, adaptabilidade, atitudes no trabalho como proatividade e gestão de conflitos (Tabela 03). Esses resultados

reforçam a importância das *Soft Skills* para complementar as competências técnicas e contribuir para o sucesso dos projetos.

Veltrone, Santos e Oliveira (2024) em seu estudo sobre competências técnicas e comportamentais de gestores de projetos, identificaram que as competências interpessoais ou comportamentais de comunicação e liderança como aquelas fundamentais para gestores de projetos. Segundo os autores, embora as *Hard Skills* sejam essenciais para assegurar o desempenho técnico e a execução das atividades do projeto, as *Soft Skills* desempenham papel decisivo na gestão de equipes, na resolução de conflitos e no alinhamento entre os stakeholders. Dessa forma, o sucesso dos projetos depende da integração equilibrada entre competências técnicas e comportamentais, reforçando a necessidade de formação multidimensional dos gestores de projetos.

**Tabela 03:** Competências comportamentais - *Soft Skills*.

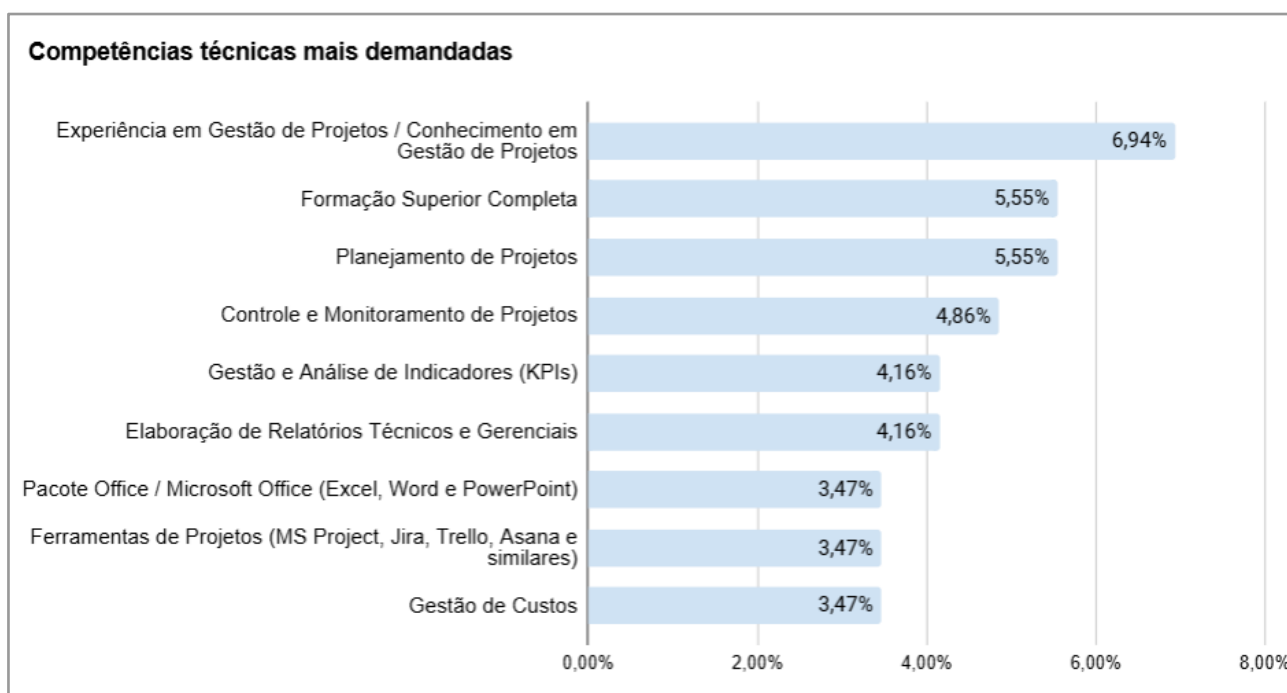
<b>Categoria</b>	<b>Competências Comportamentais Demandadas</b>
<b>Liderança e Influência</b>	Liderança; Influência; Motivação de equipes; Tomada de decisão; Visão estratégica
<b>Comunicação e Relacionamento Interpessoal</b>	Comunicação; Relacionamento interpessoal; Negociação; Articulação institucional; Inteligência intercultural; Foco no cliente
<b>Trabalho Colaborativo</b>	Trabalho em equipe; Colaboração multidisciplinar
<b>Organização e Gestão Pessoal</b>	Organização; Planejamento e organização; Gestão de prioridades; Senso de urgência; Autonomia; Responsabilidade
<b>Pensamento Analítico e Solução de Problemas</b>	Capacidade analítica; Pensamento crítico; Resolução de problemas; Tomada de decisão
<b>Adaptabilidade e Desenvolvimento Pessoal</b>	Adaptabilidade; Flexibilidade; Aprendizagem contínua; Inovação
<b>Atitudes Profissionais</b>	Proatividade; Comprometimento; Ética; Assertividade; Orientação para resultados
<b>Gestão de Pessoas e Conflitos</b>	Gestão de conflitos; Motivação de equipes; Negociação

**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa, com base nas vagas identificadas no LinkedIn, organizada com apoio de Inteligência Artificial (ChatGPT, 2026).

#### 4.2 Relação entre as competências identificadas às atuais exigências e expectativas do mercado de trabalho para gestores de projetos.

Os dados coletados a partir dos anúncios de vagas na região de Manaus revelam um cenário de alta competitividade, evidenciando uma sutil convergência, mas também distanciamento entre o disposto no Guia PMBOK® (PMI, 2021) e as expectativas das organizações locais. Ao quantificar as menções de competências técnicas (*Hard Skills*), foi possível identificar aquelas mais demandadas nos anúncios de vaga, as quais são apresentadas no Gráfico 01. Nota-se que "Gestão de Projetos" e "Formação Superior Completa" lideram o ranking com 10 menções cada. Além disso, observa-se a priorização de competências eminentemente operacionais, como o domínio do "Pacote Office" e "Ferramentas de Gestão", indicando que as vagas analisadas demandam um profissional pronto para a execução analítica imediata. Essa realidade contrasta com a visão holística da sétima edição do Guia PMBOK® (PMI, 2021), que migrou seu foco de processos mecânicos para princípios orientados à entrega contínua de valor e pensamento sistêmico.

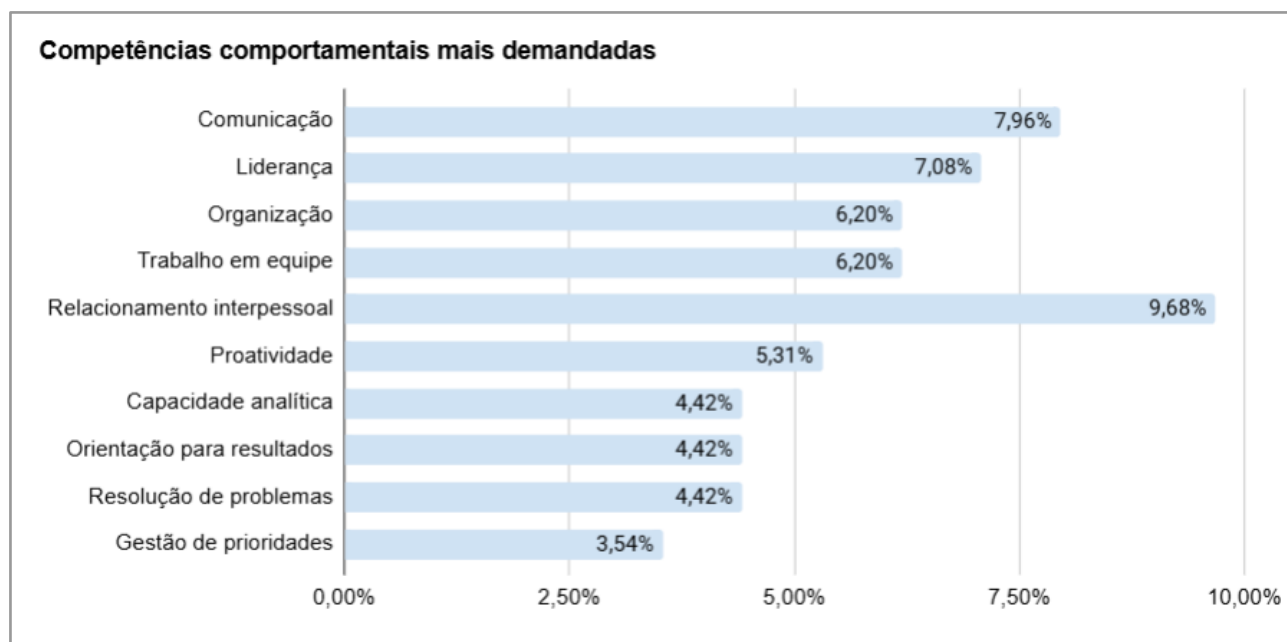
**Gráfico 01:** Competências técnicas - *Hard Skills*, mais demandadas.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa (2026).

A identificação das 10 (dez) competências comportamentais (*Soft Skills*), apresentada no Gráfico 02, valida a premissa de que a liderança e a interação humana são indissociáveis do sucesso na gestão de projetos. Houve expressiva menção às competências "Comunicação" e "Liderança", o que corrobora diretamente o referencial conceitual de Goleman (2020) e Robbins & Judge (2021), que defendem que a capacidade socioemocional e a mediação de conflitos são os verdadeiros pilares da sinergia em equipes de alta performance. Portanto, a amostra investigada sugere que o mercado de trabalho voltado à gestão de projetos na cidade de Manaus é marcado por um forte polo industrial e cadeias de suprimentos complexas, reconhece que problemas técnicos são contornáveis, mas falhas de comunicação e desalinhamento de *stakeholders* geram prejuízos e prejudicam o atendimento de cronogramas.

**Gráfico 02:** Competências comportamentais - *Soft Skills*, mais demandadas.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa (2026).

Diante desse panorama, os resultados sugerem que o gestor de projetos contemporâneo deve desenvolver competências multidimensionais, combinando visão estratégica, capacidade analítica e domínio técnico para atender às demandas do ambiente organizacional. Conforme sustentam Carvalho e Rabechini Jr. (2021) e Kerzner (2022), a empregabilidade na área de projetos está intrinsecamente relacionada ao desenvolvimento de um perfil híbrido e ambidestro, ou seja, este profissional deve possuir a envergadura intelectual para ler a estratégia

da governança (alinhada ao Guia PMBOK®) e, simultaneamente, deter a destreza operacional para traduzir essa visão em painéis analíticos de Power BI e planilhas automatizadas de Excel, atendendo ao imediatismo e à cultura de resultados do mercado corporativo.

A gestão de projetos contemporâneos exige do profissional uma atuação que transcende o mero domínio de cronogramas e ferramentas técnicas. De acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2021), o sucesso na entrega de valor organizacional está diretamente atrelado a um conjunto equilibrado de competências, formalizado por meio do Triângulo de Talentos do PMI. Este modelo conceitual categoriza as habilidades essenciais do gestor em três vertentes distintas: as formas de trabalhar, a perspicácia nos negócios e as habilidades de poder.

A integração dessas competências reflete a evolução da disciplina, onde as tradicionais *Hard Skills* (técnicas e analíticas) operam em sinergia com as *Soft Skills* (relacionais e de liderança), conforme ilustrado na Figura 01.

**Figura 01:** Triângulo de Talentos do PMI.



**Fonte:** Elaborado pelas autoras da pesquisa (2026), com base no *Project Management Institute* (PMI, 2021) com apoio de Inteligência Artificial (ChatGPT, 2026).

A análise dos resultados desta pesquisa, à luz do Triângulo de Talentos do PMI (2021), evidencia que o mercado de trabalho para gestores de projetos em Manaus valoriza, de forma ainda desigual, as três dimensões propostas pelo *Project Management Institute* (2021): formas de trabalhar (*ways of working*), perspicácia nos negócios (*business acumen*) e habilidades de poder (*power skills*) (PMI, 2021). As vagas analisadas indicam forte ênfase nas formas de trabalhar, particularmente no domínio de técnicas, métodos e ferramentas de gestão de projetos, bem como em competências de análise de dados e uso de sistemas de apoio à decisão. Ao mesmo tempo, observa-se uma valorização crescente das habilidades de poder, com destaque para comunicação, liderança e capacidade de trabalhar em equipe, o que se alinha às contribuições de Goleman (2020) e Robbins & Judge (2021) sobre a centralidade das competências socioemocionais para o desempenho em contextos organizacionais complexos.

Contudo, nota-se que a dimensão da perspicácia nos negócios, ainda que presente em algumas vagas por meio da exigência de visão estratégica, orientação para resultados e relacionamento com stakeholders, aparece de forma menos explícita que as demais. Esse cenário sugere que o desenvolvimento profissional dos gestores de projetos da região deve avançar no sentido de integrar de maneira mais equilibrada as três vertentes do Triângulo de Talentos, fortalecendo o entendimento de que o sucesso em projetos depende não apenas do domínio técnico, mas também da capacidade de compreender o contexto organizacional, interpretar estratégias corporativas e exercer influência em múltiplos níveis (PMI, 2021; Kerzner, 2022). Assim, os achados desta pesquisa confirmam a necessidade de um perfil híbrido, em que as *Hard Skills* e *Soft Skills* operem de forma integrada, reforçando a convergência entre as demandas do mercado e o referencial contemporâneo da disciplina.

Esse debate torna-se ainda mais relevante quando se considera que as organizações estão inseridas em um ambiente caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, frequentemente descrito pelo acrônimo VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*). Esse conceito foi criado no início da década de 1990 pelo U.S. Army War College, com o propósito de descrever o contexto geopolítico e estratégico pós-Guerra Fria, marcado por mudanças rápidas, cenários imprevisíveis e elevada complexidade nas tomadas de decisão (U.S. Army War College, 1998). Em contextos VUCA, os projetos são continuamente impactados por oscilações econômicas, inovações tecnológicas disruptivas, novas regulações e demandas sociais emergentes, exigindo dos gestores elevada capacidade de adaptação, pensamento crítico e

aprendizado contínuo (Kerzner, 2022; Verzuh, 2021). Nessa perspectiva, a combinação equilibrada de *Hard Skills* e *Soft Skills*, em consonância com o Triângulo de Talentos do PMI, torna-se condição indispensável para que o gestor de projetos navegue em ambientes incertos, antecipe riscos, articule múltiplos stakeholders e assegure a entrega de valor sustentável às organizações (PMI, 2021; Carvalho e Rabechini Jr., 2021).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar as competências técnicas e comportamentais exigidas dos gestores de projetos pelo mercado de trabalho, tomando como referência os anúncios de vagas publicados no LinkedIn para a região de Manaus e confrontando os achados com as diretrizes do Guia PMBOK® em sua sétima edição.

Os resultados obtidos permitem afirmar que o mercado manauara demanda um profissional com perfil híbrido e multidimensional, capaz de transitar com desenvoltura entre o rigor técnico da gestão de projetos e as complexidades relacionais inerentes aos ambientes organizacionais contemporâneos. Entre as competências técnicas mais exigidas, destacaram-se a experiência em gestão de projetos, a formação superior completa, o domínio de ferramentas tecnológicas como Pacote Office e MS Project, a gestão de riscos e custos, e a capacidade analítica orientada por indicadores de desempenho. Do lado comportamental, comunicação e liderança emergiram como as habilidades mais demandadas, seguidas por trabalho em equipe, resolução de problemas, proatividade e adaptabilidade.

A comparação com o referencial do PMI (2021) evidenciou significativo alinhamento entre as exigências do mercado local e as competências preconizadas pelo Guia PMBOK®, especialmente no que se refere às dimensões do Triângulo de Talentos. Contudo, identificou-se que a vertente da perspicácia nos negócios, que engloba visão estratégica, compreensão do contexto organizacional e orientação à criação de valor, ainda aparece de forma menos explícita nas vagas analisadas em comparação às dimensões técnicas e relacionais. Esse achado indica uma lacuna relevante: embora as organizações valorizem o domínio operacional e as habilidades interpessoais, a dimensão estratégica do trabalho do gestor de projetos ainda carece de maior reconhecimento e exigência formal nos processos seletivos da região.

Diante desse panorama, conclui-se que a empregabilidade do gestor de projetos está condicionada ao desenvolvimento contínuo e equilibrado das três dimensões do Triângulo de

Talentos, tornando indispensável a integração entre formas de trabalhar, perspicácia nos negócios e habilidades de poder e liderança. Esse equilíbrio mostra-se ainda mais urgente em contextos VUCA, nos quais a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade impõem ao profissional a necessidade de adaptação constante, pensamento crítico e capacidade de articular decisões estratégicas sob pressão contínua.

Como limitação, ressalta-se que a pesquisa foi delimitada a vagas publicadas na plataforma LinkedIn para a região de Manaus em um recorte temporal específico, o que pode não refletir a totalidade das demandas do mercado nacional. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a análise para outras regiões e plataformas de recrutamento, bem como realizar pesquisas de campo com gestores de projetos e recrutadores, de modo a aprofundar a compreensão sobre as lacunas de competências e as estratégias de desenvolvimento profissional mais eficazes para o setor.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3ailise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 08 de maio de 2026.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JR., **Roque**. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHATGPT. **ChatGPT** (versão GPT-5,5) OpenAI, 2026. Disponível em: <https://chatgpt.com>. Acesso em: 17 de junho de 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 de maio de 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**. 13. ed. São Paulo: Blucher, 2022.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 20. ed. São Paulo: Gente, 2019.

MOURA, Ralf Luis de; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes; DIAS, Taciana de Lemos. **O ambiente VUCA no sucesso do projeto: os efeitos dos métodos de gerenciamento de projetos**. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 20, n. 3, p. 236-259, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/mK4tMzsYMRhKLJbxPCL4c7w/?lang=pt>. Acesso em: 17 de junho de 2026.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity**. 2022. Disponível em: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/luca-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity>. Acesso em: 17 de junho de 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2021.

RUEL, Huub; BONDAROUK, Tanya; LOOISE, Jan Kees. **E-HRM: innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM**. *Management Revue*, v. 15, n. 3, p. 364-380, 2004. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/78883/1/755420500.pdf>.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS (SUFRAMA). **Relatório de Gestão Integrado 2025. Manaus: SUFRAMA, 2026**. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia/2025/relatorio-de-gestao-integrado-rgi>. Acesso em: 08 de junho de 2026.

U.S. ARMY WAR COLLEGE. **Strategic leadership primer**. 2. ed. Carlisle: U.S. Army War College, 1998. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA430467.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2026.

VELTRONE, Milene Alves Souza de Oliveira; SANTOS, Sandyslaiza dos; OLIVEIRA, Mara Janaina Gomes de. **Hard skill e soft skills: uma análise sobre competências e habilidades de gestores de projetos**. *Revista Interface Tecnológica*, Taquaritinga, v. 21, n. 2, p. 450-461, 2024. Disponível em:

[https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt\\_BR/article/view/2086/1141](https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/2086/1141). Acesso em: 19 de junho de 2026.

VERZUH, Eric. **Fast forward MBA em gestão de projetos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. Disponível em: <https://download.e-bookshelf.de/download/0016/0488/33/L-G-0016048833-0050881212.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2026.