

HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS AUTOMOTIVOS: UM ESTUDO DE CASO

Ana Beatriz Gonçalves Duarte – biagduarte03@gmail.com
Carlos Eduardo Sanches da Silva– sanches@unifei.edu.br
Sandra Miranda Neves– sandraneves@unifei.edu.br
Thiago Lago Scomparin– thiscomparin22@gmail.com

Palavras-chave: Autopeças, Habilidades gerenciais, Indústria automotiva, Novos produtos

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de novos produtos automotivos caracteriza-se por elevada complexidade, impulsionada por fatores como globalização, diversificação dos consumidores, incorporação de tecnologias digitais e redução do ciclo de vida dos veículos. O tempo médio de permanência de um modelo no mercado caiu de oito para aproximadamente três anos, exigindo inovações contínuas e maior agilidade dos fabricantes (Paluch et al. (2019); Hoffmann (2019); Dziallas (2020).

Nesse cenário, a atuação do gerente de projetos (GP) torna-se estratégica, pois a ausência de sua representação no processo de desenvolvimento pode comprometer custos e prazos. O GP deve conciliar necessidades técnicas, de mercado e de inovação, exercendo papel fundamental na coordenação de equipes multidisciplinares e na integração de perspectivas estratégicas e operacionais (Toledo et al. (2008); Jaber et al. (2015); PMBOK Guide).

A literatura disponível evidencia competências de gestores em setores como telecomunicações e construção civil (KOSAROGLU; HUNT, 2009; KISSI et al., 2025), mas há lacuna em estudos sistemáticos voltados ao setor automotivo. Desta forma, a pesquisa formulou a questão: **quais são as habilidades demandadas para o gerente de projetos de novos produtos automotivos?**

O objetivo consistiu em **identificar, classificar e hierarquizar as competências essenciais do gerente de projetos**, com base em revisão sistemática da literatura e em estudo empírico junto a profissionais do setor de autopeças.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

O referencial teórico apresenta diferentes concepções sobre competências e habilidades, evidenciando a relação entre conhecimento, prática e contexto profissional. Zarifian (2001) e Dos Santos et al. (2009) definem competência como a combinação de saberes, experiências e comportamentos associados a funções específicas, enquanto o INEP (2007) relaciona habilidade ao saber-fazer operacional. Ananiadou e Claro (2009) e Lamri e Lubart (2023) ampliam a visão, considerando habilidades como características e aprendizagens fundamentais para atingir objetivos. Garcia (2013) destaca que competências são formadas por múltiplas habilidades, que podem contribuir para diferentes competências.

No presente estudo, o foco recai sobre as habilidades necessárias ao gerente de projetos de produtos automotivos. Para identificá-las, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, conforme Garza-Reyes (2015), utilizando as bases Scopus, Web of Science e SciELO, com os termos “Project Manager Skills”, “New Product Development” e “autoparts”, priorizando pesquisas recentes.

As pesquisas recentes analisadas e as habilidades identificadas foram agrupadas de acordo com o método BERT. Este método é uma técnica de aprendizado de máquina amplamente utilizado em processamento de linguagem natural.

Figura 1 – Habilidades identificadas na literatura e agrupadas pelo método BERT

Habilidades		Publicações															
		Greer (1998)	Perce (1998)	S. El-Sabaa (2001)	Bin Jiang (2002)	Zuka-Viktorsson e Ritzén (2005)	Suandjio (2005)	Pons (2008)	Kosaroglu e Hunt (2009)	Loufrani-Fedida e Misonnier (2015)	Ribeiro, Amaral e Barros (2021)	De Marco, Mangano e De Magistris (2021)	Costa e Henkin (2016)	Vidigal, Gonçalves e Silva (2019)	Kolossváry, Feuzty e Döry (2023)	Falahat, Chong e Liew (2024)	Falahat, Chong e Liew (2024)
Gestão	Planejamento	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Organização	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	
	Escopo	X		X			X	X			X	X			X	X	
	Elaboração de Orçamento	X					X	X	X		X				X	X	
	Gestão da Qualidade	X					X	X			X	X		X	X	X	
	Gestão de Riscos	X					X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	Gestão de Mudança	X			X	X				X	X		X	X	X	X	X
Relacionamento	Conhecimento do Projeto			X						X	X	X		X	X	X	X
	Comunicação	X	X	X	X			X		X			X	X	X	X	X
	Negociação		X		X					X			X	X	X		X
	Confiança					X									X		
	Inteligência Emocional		X	X	X		X									X	X
	Liderança			X	X		X	X	X						X		X
	Sinceridade Aparente						X							X		X	
Influência	Habilidade de Vendas				X								X				
	Influência			X	X	X	X			X					X	X	X
	Astúcia Social		X	X	X	X	X										
	Networking				X		X			X			X	X	X	X	X
	Compartilhamento de Conhecimento				X	X							X		X		X
Conhecimento Técnico	Conhecimento Contratual			X			X	X									
	Conhecimento das Leis			X			X	X									
Visão Estratégica	Uso de Ferramentas e Técnicas		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Visioning			X			X			X		X	X				
	Resolução de Problemas			X						X	X				X	X	X
	Entendimento da Cultura da Companhia					X			X	X					X	X	X
	Integração de Grupos Funcionais	X		X			X	X	X	X	X		X		X	X	X

2.2 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

1. **Revisão sistemática da literatura** – realizada nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, sem delimitação de período, priorizando trabalhos recentes. Foram incluídos artigos de periódicos e congressos em inglês, sendo identificadas 16 publicações relevantes. As habilidades extraídas foram agrupadas em cinco categorias usando o Método BERT: Gestão, Relacionamento, Influência, Conhecimento Técnico e Visão Estratégica.
2. **Estudo de caso** – conduzido em uma empresa multinacional líder no segmento de autopeças. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado elaborado no Google Forms e aplicado a 30 gerentes de projetos de desenvolvimento de novos produtos (PDNP). A amostra incluiu 6 mulheres (20%) e 24 homens (80%), com variação de 1 a 100 projetos e tempo de experiência de 0 a 30 anos.
3. **Análise estatística** – os dados foram tratados com métodos quantitativos. Aplicou-se o teste de Mann-Whitney para comparação de medianas, a correlação de Spearman para verificar associações entre variáveis e a análise de clusters pelo método Ward para identificar agrupamentos entre habilidades. As análises foram realizadas no software Minitab 20®.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicaram elevada valorização das cinco categorias de habilidades, com notas concentradas entre 6 e 9. Gestão e Relacionamento apresentaram medianas iguais a 9, com maior consenso. Conhecimento Técnico e Visão Estratégica obtiveram mediana 8, mas com maior variabilidade entre os respondentes, enquanto Influência apresentou menor dispersão.

O teste de Mann-Whitney apontou diferença estatisticamente significativa apenas para Conhecimento Técnico, cuja importância foi relativizada por gestores mais experientes ($p \leq 0,05$). Essa tendência também apareceu para Gestão e Visão Estratégica, embora sem atingir significância convencional. A correlação de Spearman mostrou coeficiente de 0,774 apenas entre o tempo de participação dos respondentes e o número de PDNPs, sugerindo que a percepção das habilidades pode estar associada ao contexto organizacional e à maturidade dos processos, mais do que à experiência individual isolada.

A análise de clusters (Figura 1) agrupou as habilidades em:

- **Habilidades técnicas:** Gestão e Conhecimento Técnico;
- **Habilidades interpessoais:** Relacionamento e Influência;

- **Habilidade estratégica:** Visão Estratégica, destacada como eixo independente.

A análise de concordância (Figura 2) mostrou que o respondente mais experiente (30 anos e 100 projetos) atribuiu menor relevância a Gestão, Relacionamento e Conhecimento Técnico, mas maior a Visão Estratégica e Influência. O coeficiente de concordância de Kendall ($W=0,15$; $p=0,001$) indicou concordância fraca entre o perfil desse respondente e os demais. Esse resultado reforça que profissionais seniores priorizam competências estratégicas em detrimento das operacionais, corroborando achados da literatura sobre a Indústria 4.0 (RIBEIRO; AMARAL; BARROS, 2021).

Figura 1 – Dendrograma das habilidades dos gerentes de projetos de DNP calculadas pelo método Ward.

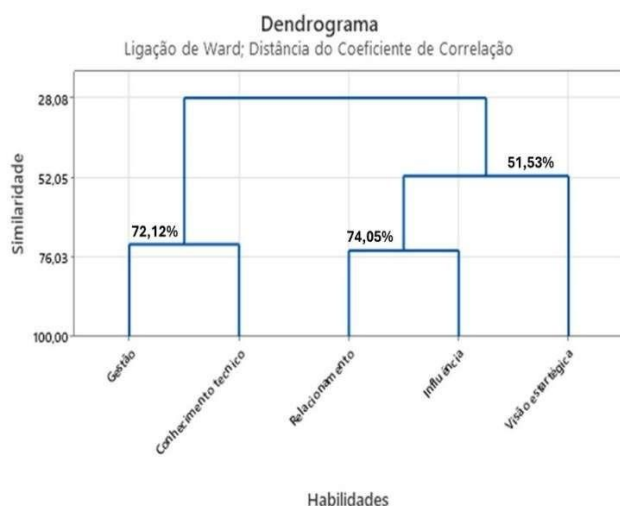


Figura 2- Resultado do teste de concordância, comparando o Outlier com os demais respondentes

Habilidade	Respondente padrão (30 anos e 100 projetos)	Tempo de participação e Número de PDNP	
		Mediana dos demais respondentes	Diferença
Gestão	7	9	-2
Relacionamento	7	9	-2
Influência	8	8	0
Conhecimento Técnico	7	8	-1
Visão Estratégica	9	8	+1

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que o gerente de projetos de novos produtos automotivos deve apresentar perfil multidimensional, integrando competências técnicas, interpessoais e estratégicas. Gestão e Relacionamento foram as habilidades mais valorizadas, enquanto Visão Estratégica ganhou importância entre profissionais experientes. Como implicação prática, recomenda-se que empresas desenvolvam programas de capacitação distintos conforme o nível de senioridade:

- **Para gerentes menos experientes:** ênfase em competências técnicas (Gestão e Conhecimento Técnico), apoiadas por certificações como a PMP.
- **Para gerentes experientes:** foco no aprimoramento de habilidades interpessoais (Relacionamento, Influência) e no fortalecimento da Visão Estratégica.

Entre as limitações, destacam-se a amostra restrita a uma única empresa e a predominância masculina, além do viés de autoavaliação. Para estudos futuros, sugere-se incluir variáveis adicionais, como cargo, certificações e métricas de desempenho dos projetos.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), à FAPEMIG, à CAPES, ao CNPq e ao Programa de Educação Tutorial (PET) de Engenharia de Produção pelo apoio ao desenvolvimento e apresentação desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

DZIALAS, Marisa. How to evaluate innovative ideas and concepts at the front-end?: A front-end perspective of the automotive innovation process. *Journal of Business Research*, v. 110, p. 502-518, 2020.

HOFFMANN, Marcus. A Survival Guide for Europe's Car Dealers. *Bain & Company*, 2019.

JABER, H.; MARLE, F.; JANKOVIC, M. Improving Collaborative Decision Making in New Product Development Projects Using Clustering Algorithms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 62, n. 4, p. 475-483, 2015.

KISSI, E. et al. Project managers' competencies in the era of digitalization: the case of the construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, v. 15, n. 1, p. 165-189, 2025.

KOSAROGLU, M.; HUNT, R. A. New product development projects and project manager skill sets in the telecommunications industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2, n. 2, p. 308-317, 2009.

PALUCH, Stefanie et al. Stage-gate and agile development in the digital age: Promises, perils, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, v. 110, p. 495-501, 2020.

RIBEIRO, André; AMARAL, António; BARROS, Teresa. Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, v. 181, p. 803-810, 2021.



TOLEDO, J. C. de et al. Práticas de gestão no desenvolvimento de produtos em empresas de autopeças. *Production*, v. 18, n. 2, p. 405-422, 2008.

