



Gestão por Competências: Impactos no Gerenciamento e Gestão de Projetos

SAMPAIO Guilherme¹, RIBEIRO Marly

¹ Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 09 Dez 2018

Revisão: 11 Dez 2018

Aprovação: 26 Fev 2019

Palavras-chave:

Gerenciamento; Gestão;

Projetos; Competências;

Habilidades.

Resumo:

A globalização trouxe para o gerenciamento de projetos e para as organizações um ambiente de maior competitividade e necessidade de aprimoramento contínuo. A gestão baseada em competências impacta diretamente no sucesso dos projetos nas estruturas organizacionais. A gerência de projetos visa a otimização dos recursos e a utilização de tecnologias adaptadas a cada entrega. Cabe ao gestor de cada projeto aplicar os conhecimentos, habilidades técnicas e atitudes comportamentais necessários para a criação de um plano de desenvolvimento com base nos objetivos do projeto. A gestão por competências é fundamental na estruturação das equipes envolvidas nos projetos e requer flexibilidade da estrutura organizacional para a entrada de novas técnicas e ferramentas, atuando como agente facilitador na comunicação entre os envolvidos e no plano de desenvolvimento individual e do projeto. A tomada de decisões requer a análise dos riscos nos diversos campos da organização, fazendo com que o gestor avalie e decida a melhor opção para atingir os objetivos/sucesso do projeto. Aliada ao uso do manual de boas práticas de gerenciamento de projeto (PMBOK), a gestão por competências orienta o gerente de projetos a realizar as mudanças necessárias em cada processo para que a organização se beneficie dos resultados obtidos pela entrega do projeto.

1. Introdução

O processo de globalização permitiu que muitas organizações se adaptassem a novas e mais diversas opções competitivas, encontrassem novos conceitos e implementassem tecnologias modernas para atender às necessidades de novos mercados. Em gerenciamento de projetos não é algo diferente, é necessário ter um processo aprofundado para obter resultados satisfatórios e analisar não apenas relatórios

de controle, rastreamento de documentos e conhecimento de equipamentos, mas de boa gestão, absorvendo todas as informações para decisões futuras.

As informações de negociação / vendas desses jogos extremamente importantes e críticos são usadas nos menores prazos de entrega e na maximização de compras bem-sucedidas de mercadorias, como diferenças de lucro. Métodos de gerenciamento de projetos são relativamente novos. Suas características são o ajuste da estrutura de gestão e a

adaptação de tecnologias especiais de gestão, visando um melhor controle dos recursos existentes.

Dessa forma, o gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento dos processos e pela aplicação das ferramentas e técnicas para concluir as atividades do projeto. No entanto, para entender GP, é necessário entender o que é um projeto. [1]

Portanto, as empresas devem se organizar da melhor maneira para gerenciar o projeto, adaptar-se às características de tempo, custo e escopo, além de decidir como construir o projeto para executá-lo.

Desta forma, a seleção da estrutura certa por algumas empresas será um fator decisivo no sucesso dos projetos que gerenciam. Quando se trata de projetos implementados e gerenciados por grandes empresas, os riscos são altos devido à má estrutura organizacional. O impacto financeiro será proporcional à escala do projeto.

O objetivo deste artigo é analisar o gerenciamento de projetos que se concentra no tipo de planejamento e nas ferramentas de gerenciamento disponíveis, determinar a estratégia para atingir a necessidade do cliente, com os custos previamente estabelecidos e atender aos requisitos de qualidade.

O método utilizado foi um estudo bibliográfico exploratório e dados secundários obtidos, que permitiram à organização de gerenciamento do projeto realizar análises qualitativas. Este artigo discute a definição de gerenciamento de projetos em uma organização, sua importância, o tipo de ferramentas e os objetivos para o sucesso do gerenciamento.

2. Desenvolvimento do Texto

2.1 Gestão e gerenciamento de projetos

A gestão e o gerenciamento de projetos se tornam muito importantes na organização porque os gerentes podem coordenar

estrategicamente as informações de outros departamentos durante o projeto.

"Gerenciamento" refere-se a ações em níveis organizacionais específicos, como gerenciamento de produção, gerenciamento de marketing, gerenciamento de projetos e gerenciamento estratégico. Desta forma, o gerenciamento está relacionado aos gerentes de projeto, a gestão e equipe de gestão, que de certa forma, destaca a gestão de custos, a gestão de riscos e a gestão da qualidade. [2]

O gerenciamento de projetos está "usando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atividades de projeto para atender a requisitos relevantes". [3]

No entanto, o Guia PMBOK afirma que o gerenciamento de projetos é a arte de coordenar atividades para alcançar as expectativas de indivíduos e organizações diretamente envolvidos no projeto ou aqueles que afetam ativa ou negativamente seus interesses no projeto. Durante ou depois do projeto finalizado. [4]

De "construir glossário" na definição de gestão de projetos da seguinte forma: "O processo de planejamento e coordenação geral do início ao fim do projeto, determinar as necessidades do cliente e conclusão para garantir a conformidade com os cronogramas, os custos e os padrões de qualidade". Portanto, o uso de métodos de expressão global em toda a organização pode alcançar a excelência no gerenciamento de projetos. [5]

2.1.1 Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI (Project Management Institute 2017), [4] gerenciamento de projetos é toda aplicação de conhecimentos, ferramentas, habilidades e técnicas das atividades do projeto que garanta a finalização dos requisitos propostos. Esse emprego do conhecimento necessita de gerenciamento eficaz dos métodos de gerenciamento do projeto.

Processo, denominado como um conjunto de ações e atividades diretamente ligadas com o objetivo de criar um produto, um determinado serviço ou resultado específicos.

Cada um desses processos é identificado por suas entradas, ferramentas e técnicas de emprego e as saídas resultantes. Então o gerente de projetos precisa considerar os ativos dos processos organizacionais e os diversos fatores ambientais da empresa.

Devem ser considerados em todas etapas dos processos, por mais que não sejam relacionados como entradas na especificação do processo. A forma de analisar, controlar e executar o projeto poderá ocorrer juntamente com os vários fatores através da percepção de cada pessoa, das estratégias de ações adotadas, o ambiente interno e externo, pois cada circunstância gera novas perspectivas.

Na maioria das obras, projetos são identificados como esforço temporários para criar algo, podendo ser um produto ou serviço. No entanto, projetos de eficiência energética (EE), quando se tem uma análise de negócios bem definida, com seu planejamento e execução bem atribuídos, poderão se tornar uma ferramenta estratégica, assim englobando o projeto, com suas diferentes áreas do conhecimento como: Recursos humanos, Produção, Qualidade, Operações, Meio ambiente, Comercial, Financeiro e Marketing. [6]

2.2 Ferramentas do Gerenciamento de Projetos

Para o PMI (Project Management Institute 2017), [4]os 49 processos existentes no gerenciamento de projetos descritos no GUIA PMBOK, possuem entradas, ferramentas e técnicas e saídas. Sendo assim, mais que a própria lógica estrutural da organização dos processos em grupos e áreas do conhecimento, aprimoramento e utilização das ferramentas e técnicas, neste guia se encontram as melhores práticas de gerenciamento de projeto.

O término do projeto será alcançado quando todos os objetivos do projeto forem concluídos ou quando o projeto for concluído, pois seus propósitos não serão concluídos enquanto houver a necessidade do projeto de existir. Poderá também ser dado como concluído o projeto caso o stakeholder quiser concluí-lo. Em cada projeto se pode criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sendo este resultado do projeto mensurável ou não. [7]

Mesmo que vários elementos possam estar repetitivos em algumas entregas e atividades do projeto, isso não muda as propriedades essenciais e exclusivas do trabalho do projeto, como escritórios que podem ser construídos com vários materiais similares e pelas mesmas equipes de trabalho ou diferentes.

Contudo, para cada um desses, os projetos são únicos, construídos em locais diferente, com características diferentes, fatores e situações diversas e podendo ter ou não os mesmos *stakeholders*.

Normalmente, um processo segue repetidas vezes os formatos criados em uma empresa. Por conta dessas exclusividades nos projetos podendo ocasionar algumas incertezas ou anomalias quanto citamos produtos, dos serviços ou dos resultados construídos por um projeto. Essas rotinas do projeto até podem ser novas aos indivíduos de uma equipe de projeto, onde cobrará maior estratégia no planejamento.

Além do que, sabemos que os projetos são empregados nos mais diversificados níveis da organização. Podemos incluir em um projeto várias características de grupos com uma ou mais pessoas, organização ou várias unidades organizacionais.

2.2.1 Projetos: Estratégia e Mudanças Comportamentais

O gerenciamento de mudanças é um tópico que precisa de pesquisas e discussões urgentes no campo do planejamento

estratégico. Procuram explicar a resistência à mudança.

A desenvolver hipóteses, vale destacar aqueles mais adequados para estudos de caso:

- **Inércia:** conceito emprestado da física, digamos, diferente de zero apenas quando a força é aplicada ao seu estado natural das mudanças de movimento do corpo;

- **Homeostase:** de um empate conceito biológico, o que significa que o organismo pelo mecanismo de disparo pode ser usado para restaurar o equilíbrio original para responder à mudança;

- **Medo:** as pessoas têm medo de novas ou tendem a ser protegidas contra riscos desconhecidos;

- **Falta de conhecimento e / ou meios:** Mesmo mudanças sensíveis precisam saber como promovê-lo;

- **Rebelião:** as mudanças parecem boas, mas tememos que as consequências não intencionais possam ser ruins para nós;

- **A mediocridade do indivíduo versus a equipe:** "Outros" não conseguem perceber a importância da mudança;

- **Ideologia:** temos diferentes visões de mundo e valores inerentemente contraditórios;

- **Institucionalismo:** mudanças individuais, mas o sistema não muda;

- **Autocracia costumeira:** O conceito de mudança foi criticado como um grupo de críticas e oposição. [8]

De um modo ou de outro, o grau desses aspectos na unidade de avaliação é cada vez menor. Em termos de serviços públicos, ocorre a centralização e tradição vertical de fornecimento de alojamento para mais conveniência, ao invés de flexibilidade a nível local.

Como alternativa, a estrutura flexível já existente em diferentes organizações, podem ser usadas como um catalisador para a mudança, ajudando a fazer algumas novas propostas, pois já estão familiarizadas com este modelo, de modo a promover a sua assimilação, mostrando "o que" e "como" durante este processo.

Em contraste com esta flexibilidade, ainda há modelos organizacionais que não permitem a interdependência dos diversos programas e ações da unidade devido ao desenvolvimento e escolha da manutenção de um sistema rígido.

Neles, quaisquer alterações a um programa poderão impactar sobre outros programas, sendo difícil de controlar, porque os recursos envolvidos são praticamente idênticos. O fortalecimento das parcerias locais pode ser outra estratégia para a mudança catalítica. [9]

No entanto, em geral, os parceiros precisam de interações reais, não apenas de mandatos. A mudança é suscetível à uma possível resistência ou rejeição pela equipe envolvida. Consequências não intencionais podem ser, por exemplo, mais trabalho para realizar, exigindo além das habilidades que já existem, um maior desenvolvimento de novas habilidades, e para isso deve haver motivação ou encorajamento.

A resistência institucional à mudança se manifesta como uma norma rígida, com pouca permeação para o alinhamento. As ações programáticas envolvem uma série de práticas contábeis difíceis que frequentemente entram em conflito com o conceito de produtividade de serviços. [10]

Mas, do ponto de vista de uma equipe, a eficácia da estratégia de mudanças precisa, para criar uma coalizão, envolver pessoas com alto grau de reconhecimento e legitimidade, expressando a visão de consenso para o futuro, bem como o compromisso e apoio a todo o grupo durante todo o processo.

2.3 O papel dos gerentes de projetos

Eles são pessoas organizadas, entusiastas e orientadas para objetivos que entendem o terreno comum do projeto e entendem o papel estratégico do sucesso, aprendizado e mudança organizacional.

Os gerentes de projeto são agentes de mudança: eles definem suas próprias metas para o projeto e usam suas habilidades e

capacidades para inspirar objetivos comuns dentro da equipe do projeto. Eles aproveitam os novos desafios da adrenalina organizada e da responsabilidade pelos resultados.

Eles trabalham bem sob pressão e sentem-se confortáveis com as complexidades dos ambientes dinâmicos e em mudança. Eles podem mudar rapidamente de uma "grande cena" para uma cena mais simples, mas com mais detalhes sabendo quando se concentrar em cada cena.

O gerente de projeto desenvolve as habilidades das pessoas para construir confiança e comunicação entre todos os envolvidos no projeto: seus patrocinadores, as pessoas que usarão os resultados do projeto, as pessoas que possuem os recursos necessários e os membros da equipe do projeto. Eles possuem ferramentas técnicas abrangentes e flexíveis para traduzir atividades complexas e interdependentes em registros, monitoramento e controle de tarefas e subtarefas. [11]

Eles ajustam seus métodos de acordo com o histórico e as limitações de cada projeto, sabendo que "uma medida" pode ser aplicada a todos os tipos dos mesmos. Eles constantemente melhoram a si e as habilidades de sua equipe, examinando as lições aprendidas durante a conclusão do projeto.

Todos os tipos de organizações têm gerentes de projeto informalmente, como funcionários, gerentes ou coordenadores, contratados e consultores independentes. Com experiência, eles podem ser gerentes de projetos (responsáveis por múltiplos projetos relacionados) ou gerentes de portfólio de projetos (responsáveis pela seleção de projetos, priorizando e alinhando-os com a estratégia da organização).

Suas necessidades estão crescendo constantemente. Durante décadas, o ritmo da mudança tecnológica e econômica acelerou e as organizações investiram cada vez mais em projetos, em vez de em operações diárias.

Gerentes seniores e gerentes de recursos humanos acreditam que o gerenciamento de projetos é uma capacidade estratégica indispensável para o sucesso corporativo. Eles sabem que profissionais com qualificações e habilidades são um dos seus ativos mais valiosos. [12]

2.4 Gestão por competência

Gestão por competências é um sistema de gestão desenvolvido para identificar e gerenciar os perfis profissionais que proporcionam o melhor desempenho para uma empresa, identificando pontos de excelência e áreas de melhoria, preenchendo lacunas e agregando conhecimento. Um modelo de gestão de competências sempre terá um viés conceitual e será difícil de medir, mas quanto mais for possível medir esses perfis, mais fácil será realizar esse gerenciamento.

A definição de competência é baseada no CHA, que é o conhecimento (C) e habilidades (H), habilidades técnicas e atitudes (A). Ou seja, são as habilidades comportamentais, que uma pessoa possui. O conhecimento está relacionado à formação acadêmica, conhecimento teórico. A habilidade está relacionada à prática, experiência e domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e os sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

O gerenciamento destas habilidades é uma alternativa aos modelos de negócios tradicionalmente utilizados pelas organizações. Propõe direcionar esforços para planejar, capturar, desenvolver e avaliar, em diferentes níveis da organização (indivíduo, grupo e organização), sendo as habilidades necessárias para alcançar seus objetivos.

A proposta de gestão baseada em competências consiste em compreender as competências organizacionais essenciais para o sucesso da empresa, desenvolvendo-as em termos de competências profissionais e também em colaboração com o pessoal

interno. É uma moderna metodologia de gestão, focada em negócios, mercado e desenvolvimento profissional contínuo.

O gerenciamento por competências se concentra no gerenciamento de lacunas de habilidades que podem existir dentro da organização ou da equipe, buscando eliminá-las ou minimizá-las. A ideia é reunir o máximo possível de habilidades existentes na organização e necessárias para atingir os objetivos da organização.

Nessa perspectiva, minimizar as possíveis lacunas de habilidades significa orientar e incentivar os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (habilidades atuais) e o que a organização espera deles (habilidades necessárias). [13]

O mapeamento de habilidades é a base de qualquer gerenciamento de habilidades.

Ele é fornecido pela descrição das habilidades ocupacionais no trabalho. Para fazer isso, existem basicamente dois métodos complementares para descrever as habilidades no trabalho, a saber:

O primeiro baseia-se nos recursos ou dimensões da habilidade, ou seja, nos conhecimentos, habilidades e atitudes considerados necessários para que o profissional mostre certas performances no trabalho.

O segundo utiliza critérios de desempenho ou critérios de performance, de modo que o profissional demonstre possuir uma determinada habilidade através da adoção de determinados comportamentos que podem ser observados no trabalho.

Em geral, a adoção de qualquer um dos critérios para a descrição das competências decorre do uso pretendido. Por exemplo, quando usadas em ferramentas de avaliação de desempenho, as competências são descritas como comportamentos observáveis (critérios de desempenho), de modo que o avaliador possa medir o desempenho da avaliação com base em comportamentos no trabalho realizado. Ao formular ações de treinamento,

é necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (critérios de desempenho), que serão os objetivos educacionais do treinamento, mas também os correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes que, pela avaliação de habilidades, também chamada avaliação de desempenho, será identificada se o perfil comportamental e técnico dos funcionários de uma empresa corresponder ao perfil ideal exigido pelos cargos. [14]

A avaliação de habilidades é uma maneira de estimar o potencial de cada funcionário dentro de uma organização.

A avaliação resultará na identificação de habilidades comportamentais e técnicas a serem melhoradas.

Com base no resultado da avaliação de habilidades, um plano de desenvolvimento será criado para os funcionários. Seu objetivo será melhorar o perfil individual de cada funcionário.

Um projeto para implementar o gerenciamento baseado em competências em um negócio requer trabalho e dedicação do setor de recursos humanos e gerentes ou líderes das equipes ou departamentos.

A utilização de um sistema informatizado no início do processo facilita muito a gestão e as chances de sucesso do projeto. É importante certificar-se de que a metodologia usada para o software escolhido atenda às necessidades do projeto ou negócio.

2.4.1 Análise de tomada de decisão

A tomada de decisão requer uma matéria-prima chamada "informação", e é através dela que vamos ter subsídios para decidir como vamos lidar com ou reagir aos riscos e incertezas do projeto.

Uma análise para tomada de decisão geralmente requer certos processos:

- Inserir julgamentos sobre riscos e incertezas usando uma distribuição de probabilidade;

- Ter uma única medida de valores (análise quantitativa) ou qualidade (análise qualitativa) do resultado;
- Reúna todos os riscos com suas estimativas de valores esperados. [15]

A análise de decisão é a disciplina que ajuda a escolher uma das opções existentes sob condições de incerteza e probabilidade é a linguagem dessas incertezas.

Acredito que não há dúvidas sobre a relação entre análise de risco e tomada de decisão. Depois de identificar um risco, podemos encontrar vários caminhos que podemos seguir para responder satisfatoriamente aos impactos do risco. Mas então, ainda estamos diante de uma questão. Qual é o melhor caminho?

Em resposta à esta pergunta, é claro que a decisão passa pela análise de risco ou qualquer outra área da organização, também podendo exigir a seleção de uma opção dentre as alternativas expostas pela situação. A melhor opção será aquela que menor risco apresentar no momento da análise.

É interessante notar que em nossas vidas, tomar uma decisão é algo comum. Às vezes, todos nós temos que avaliar e decidir o que é melhor para nós, mas simplesmente praticamos a decisão empírica, através de nossas experiências e sentimentos. Mas nos projetos, nem sempre podemos confiar em seus resultados apenas nos sentimentos ou experiências das pessoas envolvidas. Para fazer isso, usamos ferramentas que podem nos ajudar neste processo de tomada de decisão. Por exemplo, podemos ter como exemplo uma árvore de decisão, na qual todas as situações possíveis são expressas e seus impactos verificados. [16]

Em projetos, como nas nossas vidas, qualquer decisão deve ser baseada em parâmetros que podem apoiar o processo de tomada de decisão, e o uso de ferramentas para facilitar a análise e interpretação desses parâmetros garante maior probabilidade sucesso deste projeto.

Na gestão, tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual um plano é selecionado a partir de vários outros (dependendo dos cenários, ambientes, diversas análises e fatores) para uma situação problemática. Cada processo de decisão produz uma escolha final.

A saída pode ser uma ação ou uma opinião de escolha. Em outras palavras, a tomada de decisão refere-se ao processo de escolha do caminho mais adequado para a empresa em determinadas circunstâncias.

No entanto, a tomada de decisões pode estar ligada a vários fatores internos e externos em uma determinada situação. Deve ter em conta o impacto que será gerado no monitoramento do ato e também pode abranger várias condições dentro de um negócio, religiosa, sociológica e filosófica natureza pessoal, um ato simples a uma conclusão mais impactado. [17]

Desde o início, concluímos que, antes de fazer qualquer coisa, devemos levar em conta os princípios dessa tomada de decisão. Saber, ou melhor, prever o resultado que esse ato pode, agora ou no futuro, levar a alguma ação voluntária ou não.

Para este fator, uma decisão deve ser examinada, repensada, prevista e analisada, calculando os pressupostos e destinos futuros, positivos e negativos, com qualquer oportunidade de discutir e concluir, desenvolvida com papéis éticos e morais em vida diária média e equivalente.

Tomar uma decisão é uma responsabilidade enorme, podendo ser ainda maior para aqueles com pouca experiência profissional. Há também pessoas que são facilmente envolvidas com o processo de tomada de decisão e outras que valorizam que, às vezes, para a solução do problema ser alcançada, é necessária as demandas de tempo, custo e esforço são menores que as devidas.

Saber que decisão tomar no momento certo é crucial, isso depende da gravidade e análise da adversidade, mas isso não justifica

um erro no processo causada pela falta de estudo do problema. [18]

A tomada de decisão requer um estudo e processo de análise para tentar mitigar os riscos de uma decisão, visto que uma falha na escolha poderá ter consequências negativas para a organização, para o projeto ou para a equipe.

3. Conclusão

Este estudo propõe a valorização da gestão por competências, enfatizando os impactos que as organizações ou projetos podem ter com as corretas avaliações, distribuições de habilidades e tomadas de decisões.

A gestão por competências, aliada às boas práticas de gerenciamento de projetos, trará amplos benefícios para os colaboradores, para as equipes, para a organização e para o gestor da empresa ou para o gerente do projeto.

O gerenciamento de projetos está determinado a ser uma abordagem simples e objetiva para as ferramentas estratégicas utilizadas pelo plano de negócios da agência, pois os resultados mostram uma busca pelo caminho para as melhores condições para projetar a qualidade e produtividade da empresa, além de melhorar o produto final.

O sucesso do gerenciamento de projetos se tornará a chave para futuras negociações, onde as empresas poderão trabalhar, a partir das estratégias e do projeto efetivo, para reduzir o custo de qualidade e pontualidade na conclusão de tarefas, ganhando vantagens, e satisfazendo seus clientes. No entanto, para estratégias de redução de custos, é possível obter grandes retornos no processo de obtenção de contratos para matérias-primas e serviços, o que beneficiará os clientes mais exigentes, absorvendo os stakeholders necessários através da disposição de finalizar o projeto.

Portanto, considera-se que a aplicação adequada do gerenciamento de projetos pode

ser uma ótima estratégia para que as organizações tenham diferenças competitivas e alcancem resultados satisfatórios.

4. Referências

- [1] LEYBOURNE, S. A. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 62-73, 2007.
- [2] PINTO, J. K. The frontiers of project management research. *Project Management Institute*, 2002. p. 3-30.
- [3] HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [4] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE; *A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide*, 6ª ed., 2017
- [5] KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [6] PICH, M. T.; LOCH, C.; MEYER, A. E. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, v. 48, n.8, p. 1008-1023, 2002.
- [7] FERREIRA, F. M. P. F. R.; et al. A interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos. *Boletim Técnico da FATEC-SPBT/24*, 2008.
- [8] HALLGREEN, M.; MAANINEN-OLSSON, E. Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Project Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 17-26, 2005.
- [9] DONK, D. P. VAN; MOLLOY, E. From organising as projects to projects as organizations. *International Journal of Project Management*, v. 26, p. 129-137, 2008.

[10] CICMIL, S. Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, v. 37, n. 2, 2006.

[11] KPMG KPMG's International 2002-2003. Programme management survey. U.K.: KPMG, 2002.

[12] KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

[13] SMYTH, H. J.; MORRIS, P. W. G. A epistemological evaluation of research into projects and their management: methodological issues. *International Journal of Project Management*, v. 25, p. 423-436, 2007.

[14] MAYLOR, H. Beyond the gantt chart: project management moving on. *European Management Journal*, v. 19, p. 92-100, 2001.

[15] YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Bookman, 2005.

[16] HARTMAN, F. Preparing the mind for dynamic management. *International Journal of Project Management*, v. 26, p. 258-267, 2008.

[17] KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. *Forty years of project management research: trends, interpretations, and predictions*, 2013.

[18] KESSLER, H.; WINKELHOFER, G. *Project management: Leitfadenzur Steuerung und Führung von Projekten*. Heidelberg: Springer, 2002. KOONTZ, H.; WEIHRICH, W. *Essentials of Management*. 7. ed. Tata Mgraw Hill, 2006.