

Atributos que afetam o desempenho dos Gerentes de Projetos no contexto brasileiro

Autoria: Marcos Lopez Rego

Este artigo tem como objetivo levantar os principais atributos que afetam o desempenho dos gerentes de projetos nas organizações brasileiras. O trabalho nas organizações sob a forma de projetos é fenômeno recente, e tem crescido de forma significativa nos últimos anos. A área de administração de projetos dentro do campo de estudos organizacionais é jovem, ainda em formação, e caracterizada pela pluralidade de construtos e abordagens. No passado houve uma ênfase significativa na construção de técnicas, ferramentas, boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos, sendo que alguns autores destacam que essa ênfase ainda persiste em parte da produção teórica sobre o assunto. As características dos projetos também mudaram. Nos primórdios do gerenciamento de projetos, entre os anos 1940 a 1970, consideravam-se apenas os empreendimentos de engenharia, ligados a obras governamentais. Ao longo do tempo os conceitos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos foram paulatinamente sendo usados em diferentes áreas e setores das organizações públicas e privadas em todos os setores de produção e de serviços. A partir da revisão da literatura foi realizada uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, na qual foram realizadas entrevistas em profundidade com quinze gerentes de projetos, transcritas em um software de análise de conteúdo, o Atlas TI. As revelações da pesquisa foram apresentadas em quatro partes: as estruturas de gestão de projetos; as relações do gerente; a atuação do gerente e as competências do gerente. O resultado dessa análise resultou numa lista de inicial de 90 parâmetros, dos quais foram selecionados os vinte mais significativos, que poderiam afetar o desempenho do gerente de projetos: estrutura de gestão, medida de maturidade, equipes híbridas, comunicação do projeto, identidade do gerente do projeto, stakeholders do projeto, suporte do escritório de projetos (PMO), cliente, equipe, percepção da cúpula estratégica, influência dos grupos reguladores, influência do patrocinador, conflito cliente-cúpula, conflitos entre setores, formação da equipe, riscos do gerente, certificações profissionais, competências técnicas, competências comportamentais e valor do projeto. Espera-se que os resultados encontrados contribuam para aumentar o conhecimento sobre a atuação dos gerentes de projetos no contexto brasileiro, gerando novas reflexões e questionamentos acerca do gerenciamento de projetos no Brasil. Foi apresentada uma agenda de pesquisa, com a validação dos atributos por meio de um *survey*, bem como a pesquisa de agrupamentos de gerentes de projetos em grupamentos, de acordo com uma seleção de dados categóricos a definir. Pode-se também estudar as competências técnicas e comportamentais do gerente de projetos e suas relações com o sucesso dos projetos.

Palavras Chave

Gerente de projetos; desempenho do gerente, papéis do gerente, desafios do gerente; estruturas por projetos

Introdução

Os projetos têm se tornado a forma dominante de trabalho nas organizações contemporâneas. Avanços tecnológicos, concorrência acirrada, fusões, aquisições, privatizações, expansões em mercados globais são alguns dos motivadores para o surgimento de novos projetos (BREDILLET, 2007a; GIAMMALVO, 2007; CICMIL & HODGSON, 2006; GRABHER, 2002).

A área de administração de projetos dentro do campo de estudos organizacionais é jovem, ainda em formação, e caracterizada pela pluralidade de construtos e abordagens. No passado houve uma ênfase significativa na construção de técnicas, ferramentas, boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos, e diversos autores (BEETS & LANSLEY, 1995; BREDILLET, 2007a; CICMIL et al, 2006; MEREDITH & MANTEL, 2003; JAAFARI, 2003) destacam que essa ênfase ainda persiste em grande parte da produção teórica sobre o assunto.

O crescimento do gerenciamento de projetos na sociedade contemporânea pode ser confirmado por meio das associações profissionais dedicadas ao assunto, bem como o aumento da procura pela educação formal sobre o tema, expressa pela quantidade de cursos de graduação e pós-graduação em gerenciamento de projetos. Por outro lado a disseminação das melhores práticas, e, notadamente o aumento do grau de influência das associações profissionais vêm tornando o gerenciamento de projetos um conjunto normativo de soluções prontas, padronizadas e importadas, disponíveis e aplicáveis para todos os tipos de projeto em qualquer organização. (STARKWEATHER & STEVENSON, 2011)

A área de gerenciamento de projetos foi durante muitos anos considerada como de pouca ou nenhuma importância acadêmica (BREDILLET, 2005, 2007a, JUGDEV, 2004, LEYBOURNE, 2007). No entanto, nos últimos anos, a pesquisa em gerenciamento de projetos tem apresentado crescimento. Bredillet (2005) investigou todos os artigos acadêmicos disponíveis na base *EBSCO Business Source Premier*, no período compreendido entre 1985 a 2004. Nos primeiros sete anos, de 1985 a 1991, a taxa de crescimento, representada pelo número de artigos foi da ordem de 11%. Durante os dez anos seguintes, na década de 1990, o crescimento foi de 29%, enquanto que nos últimos três anos (2002 a 2004) a taxa subiu para 37% ao ano. Na atualidade, já existe um avanço nas pesquisas e teorias de projetos, como a chamada escola escandinava de gerenciamento de projetos, que considera os projetos como organizações temporárias (LUNDIN & SÖDERLUND, 1995; DeFILLIPI & ARTHUR, 1998).

Neste novo modelo de gerenciamento de projetos, um papel é de fundamental importância: o gerente de projetos. Cabe a ele conduzir todo o trabalho, desde a concepção inicial até a sua conclusão, com a entrega dos produtos aos clientes.

Os gerentes de projeto, por sua vez, ocupam as linhas intermediárias das estruturas formais, e o seu papel nas organizações tem crescido em termos de complexidade, de abrangência e de poder nos últimos anos.

Nesse cenário, busca-se entender melhor o Gerente de Projeto (GP), não apenas como elo entre a cúpula estratégica e as equipes do projeto, mas sim como um elemento central de um conjunto de relacionamentos: fornecedores, concorrentes, legislação, clientes, e a própria equipe do projeto, são alguns dos *stakeholders*.

A partir dessas considerações iniciais, pode-se apresentar a questão problema deste trabalho: “Quais são os atributos, na percepção dos gerentes de projetos, que melhor caracterizam o seu desempenho, no contexto brasileiro?”

Dada a complexidade do ambiente competitivo, do ambiente organizacional, das relações de trabalho e de contexto dos projetos no atual cenário brasileiro, esta pesquisa tem como objetivo identificar os atributos que afetam o desempenho do gerente de projetos.

Adota-se como pressuposto que, tanto o ambiente organizacional e de escopo no qual o gerente está inserido, quanto algumas de suas características pessoais e profissionais, farão parte do conjunto de atributos que servirão para caracterizar o desempenho do gerente e do projeto.

Relevância e delimitação do estudo

O gerenciamento de projetos é tema recente no campo teórico da administração de empresas. No passado o assunto foi tratado prioritariamente sob o enfoque da pesquisa operacional e da simples construção de ferramentas de planejamento e controle. No ambiente de mudança das organizações contemporâneas, nas quais os projetos são, na sua maior parte, realizados por equipes multi-empresas, o estudo apresenta relevância significativa para o entendimento da operacionalização da mudança, bem como do entendimento da realidade brasileira em projetos.

Segundo dados do *Standish Group* (DVIR, 2008) apenas 28% dos projetos obtêm sucesso, enquanto 23% são considerados como projetos fracassados e os 49% atendem apenas uma parte dos objetivos inicialmente previstos.

O gerente de projetos é o elemento central deste trabalho de pesquisa e o próprio conceito de projeto já é, por si só, bastante abrangente. Ainda que a delimitação tenha como base os projetos e não os gerentes, assume-se que os gerentes escolhidos representarão a diversidade de situações existentes no mercado. O estudo está delimitado pelo universo de projetos de qualquer porte, realizados no Brasil, conduzidos por associações ou consórcios de empresas, bem como conduzidos internamente por apenas uma organização.

A sociedade por projetos

Segundo Cicmil *and* Hodgson (2006, p. 113) a influência cada vez maior das estruturas de gerenciamento baseado em projetos tem levado a uma “sociedade projetizada”. Na essência esse termo busca encerrar a tendência de as nossas vidas serem reguladas por princípios de projetos, como regras, técnicas, ferramentas e procedimentos, em busca da “jaula de ferro” de uma racionalidade de projetos. Cada vez mais as pessoas que trabalham em projetos no mundo têm sido denominadas de “trabalhadores em projetos” ou “gerentes de projetos” em diferentes setores industriais, sendo o impacto desta mudança ainda em estudo por parte dos pesquisadores, particularmente em termos de impacto na identidade da força de trabalho das pessoas, pois segundo Jugdev (2004, p.15), o gerenciamento de projetos é aceito academicamente como uma “disciplina jovem”, quando comparada a outras áreas de gestão.

O gerenciamento de projetos nunca ocupou um espaço de primeira grandeza na pesquisa e nos estudos organizacionais. Durante décadas a área foi vista como uma extensão da pesquisa operacional, e um conjunto de técnicas e ferramentas de planejamento e controle. (CICMIL et al, 2006; LEYBOURNE, 2007; SHENHAR, 2001).

Grande parte do conhecimento em gerenciamento de projetos está baseado em abordagens prescritivas, existindo a necessidade de um maior embasamento teórico do assunto. Jugdev (2004) mostra que desde a primeira edição do Guia PMBOK (PMI, 2008), há quase vinte anos, está incluída a assertiva “*generally accepted practices*”. Essa assertiva induz o leitor a impressão de que o documento foi elaborado com base em uma pesquisa, que teria confirmado o uso de práticas de gerenciamento aceitas genericamente. Ou seja, as melhores práticas foram e têm sido aceitas pelos seus mais de 300.000 membros sem nenhuma abordagem teórica que as acompanhe.

Alguns autores têm se destacado na busca de um melhor referencial teórico sobre projetos. Kolltveit, Karlsen *and* Grønhaug (2007) apresentam seis perspectivas, ou modelos mentais, cada um enfatizando alguns aspectos de uma teoria de gerenciamento de projetos: perspectiva de tarefas, de liderança, de sistemas, de partes interessadas, de transações e de negócios. Na perspectiva de **tarefas**, o fundamental é a entrega do projeto no prazo, dentro do orçamento e conforme o especificado. A perspectiva da **liderança** focaliza os aspectos da gestão de pessoas, baseada nas teorias de liderança. A perspectiva **sistêmica** assume que os problemas devem ser resolvidos considerando-se o conjunto, em vez de componentes individuais. A perspectiva das **partes interessadas** (*stakeholders*) enfatiza a importância das relações entre a equipe e todas os elementos que tenham interesse para o sucesso do projeto. A teoria de agência é fundamental nessa teoria, bem como teorias de poder e recursos. A perspectiva dos **custos de transação** é baseada na premissa de que um projeto pode ser visto como uma transação econômica. Esta perspectiva é influenciada pelas teorias de incentivos, de contratos e de inovações. A última é a perspectiva de projeto como um **negócio** e é baseada nas teorias financeira, de investimentos de portfólio e de marketing.

Outra classificação das teorias de gerenciamento de projetos foi proposta por Bredillet (2007a, 2007b, 2007c, 2008a, 2008b) em uma série de editoriais no *Project Management Journal*. Ele enfatiza o crescimento e a busca de maturidade e de maior rigor teórico por parte da comunidade de pesquisa de gerenciamento de projetos, e apresenta nove escolas:

A escola da **otimização** representa o surgimento da preocupação com o tema, em uma época na qual as idéias da administração científica ainda prevaleciam. Os estudos organizacionais para projetos foram iniciados pelos militares, notadamente no Departamento de Defesa norte-americano. A escola seguinte, da **modelagem**, trata o projeto como um espelho. O corpo de conhecimentos da escola da modelagem foi sendo aumentado ao longo do tempo, com os chamados *soft-skills*, que seriam as habilidades comportamentais necessárias para o gerente (MUZIO et al, 2007) um conjunto de atributos comportamentais que integram o gerenciamento de projetos. Na escola da **governança** o projeto é visto como uma entidade legal. Ela inclui a visão dos projetos como organizações temporárias, e evoluiu para a investigação dos mecanismos de governança, dos projetos e das organizações estruturadas baseadas em projetos. A escola do **comportamento** encara o projeto como um sistema social, e está ligada à escola da governança, pois assume o projeto não somente como uma organização temporária, mas também como um sistema social. A escola do **sucesso**, por sua vez, encara o projeto como um objetivo de negócio. A escola da **decisão** faz a analogia do projeto como um computador. Ela foca nos fatores relevantes para a iniciação, aprovação e orçamentação de projetos. A escola do **processo** enxerga o projeto como um algoritmo. Em parte o próprio Guia PMBOK (PMI, 2008) é derivado dessa escola, nas partes que trata dos processos de gerenciamento de projetos, integração, qualidade e risco. A escola da **contingência** reconhece as diferenças entre os diversos tipos de projetos e de organizações, considera as abordagens mais adequadas para cada conjunto diverso de projetos. Concluindo, a escola do **marketing** foca no gerenciamento das partes iniciais do projeto, identificação dos *stakeholders*, formação das organizações por projetos, interações entre clientes e contratados e o próprio marketing interno do projeto.

Os gerentes de projeto: quem são e o que fazem

Na linha de pesquisa que considera os projetos como organizações temporárias (TURNER, 2003) o gerente de projeto é o executivo chefe dessa organização. O projeto é encarado como uma célula de produção, como uma agência para alocação de recursos do gerenciamento da mudança dentro de uma organização funcional, e como uma agência para a

gestão da incerteza, ainda que não sejam os gerentes de projetos que tomam as decisões de iniciar ou encerrar os projetos nas organizações. Müller e Turner (2005) denominam como proprietário (*owner*) ou cliente do projeto quem elaborou o *business case*, verificou o alinhamento do projeto com a estratégia da empresa e assume a responsabilidade do sucesso do projeto para o negócio. No entanto, a responsabilidade pela condução do projeto é do gerente, o qual pode ser da mesma empresa ou terceirizado. Esta delegação estabelece uma relação principal-agente, na qual o principal, ou seja, o cliente depende do agente, que é o gerente do projeto. Segundo Müller e Turner (2005, p.398), durante a execução do projeto o cliente não tem acesso às mesmas informações do gerente, e não tem como saber se o GP está efetivamente tomando as melhores decisões para o projeto. Essa assimetria de informações é fonte potencial de disputas e constitui-se no conflito de agência.

Outra questão de pesquisa relacionada com o tema surgiu na década de 1990: “O que está acontecendo com a linha intermediária?” (THOMAS & LINSTAED, p. 71), pois os papéis e identidades dos gerentes da linha intermediária se modificaram substancialmente. Duas linhas de pensamento se formaram, a primeira delas com uma visão pessimista acerca do tema, segundo a qual a insegurança no trabalho, a redefinição dos papéis, e a redundância de grande parte do trabalho realizado pelos gerentes intermediários, direcionavam para um “fim anunciado” dessa parte da estrutura organizacional. Por outro lado, outra linha de pensamento surgiu, com uma visão otimista. Nessa visão existiria uma transformação de papéis, e o novo gerente teria foco estratégico, seria mais empreendedor, com maior envolvimento pessoal e motivação intrínseca (*op. cit.*, 2002, p. 72).

Uma das abordagens acerca da linha intermediária é a que trata dos “gerentes interinos”. Segundo Inkon, Heising and Rousseau (2001, p. 260): “*Um gerente interino é um profissional de gestão, normalmente dentro de uma área específica de conhecimento que é contratado para um assunto de curto prazo, algum problema na sua área de atuação, ou para a realização de um projeto pré- definido*”.

Chapman (2001) estudou o trabalho dos gerentes nos novos contextos organizacionais, e apresentou uma visão otimista do problema. Segundo a autora as novas formas são mais flexíveis e caracterizadas por arranjos fluidos de pessoas, e nelas podem ser identificadas pelo menos quatro características marcantes. A primeira delas refere-se à estruturação, que se dá preferencialmente de baixo para cima. A partir do entendimento do problema formam-se as equipes, de uma forma análoga à criação dos negócios autônomos, ou estruturas simples. A segunda característica se expressa nas conexões entre as unidades, ou seja, cada célula identifica seus pontos fortes e busca complementaridades no seu universo de negócio. A terceira característica está ligada à cultura, com forte suporte para a iniciativa, autonomia e criatividade. A última característica é o valor dado ao conhecimento e à informação, que passam a ser mais importantes do que ativos fixos.

A partir da década de 1990, de acordo com Hobbs (2007) surgiram os escritórios de gerenciamento de projetos. Anteriormente exclusivos apenas dos mega projetos, os escritórios de projetos representaram a primeira mudança nas estruturas organizacionais decorrente do crescimento da quantidade e da variedade de projetos nas organizações. Os escritórios de projetos se tornaram setores permanentes, posicionados na estrutura formal, e responsáveis pelos esforços iniciais de padronização das práticas e metodologias de gestão de projetos nas empresas. Ainda segundo Hobbs (2007) eles logo se popularizaram, sedo que existem múltiplas formas de PMO's nas organizações, caracterizados por variações nas estruturas dos PMO's, nos papéis assumidos e no valor percebido pelo restante da organização a respeito dos escritórios de projetos. Consolidada esta primeira fase, no final do século XX, os escritórios de projetos passaram a se preocupar com questões estratégicas, como o conjunto de todos os projetos da empresa e os projetos associados a um objetivo comum, ou seja, a gestão de portfólio e programas.

As relações do gerente

O gerente de projetos é o elemento central de um grande conjunto de relacionamentos internos e externos. Ele se relaciona com o cliente, com a equipe do projeto, com a cúpula estratégica das empresas que conduzem o projeto, com os fornecedores, com os concorrentes, com os colaboradores, com os outros gerentes de projeto, com os outros setores da empresa, com os organismos reguladores e outros tipos de partes interessadas (*stakeholders*).

Outro elemento de importante relacionamento com o gerente do projeto é o *sponsor*, ou padrinho do projeto. O Guia PMBOK (PMI, 2008) enfatiza a necessidade de que cada projeto tenha um padrinho, ou seja, alguém com poder para defender o projeto ao longo do tempo. Kloppenborg et al (2006) estudaram os diferentes papéis do *sponsor* nas fases de iniciação de projetos. Na maior parte das situações reais é o executivo sênior, ou seja, aquele que é o “dono” do projeto, que é considerado o responsável em assegurar o seu sucesso. É ele quem propõe o projeto e cuja unidade de negócios irá se beneficiar dos projetos concluídos com êxito. Ainda segundo Kloppenborg, cabe a ambos- gerente e *sponsor*- a definição dos papéis específicos do *sponsor* e sua “cota” de participação para o sucesso do projeto.

A carreira de gerente de projetos

As formas tradicionais de departamentalização não costumavam contemplar o gerente de projeto, por ser essa uma função provisória e esporádica. Além disso, era uma típica função da linha intermediária (MILOSEVIC & SRIVANNABOON, 2006). Com a crescente popularização dos projetos como forma organizacional, os gerentes de projetos passaram a ter mais importância na estrutura formal das organizações.

As rápidas mudanças tecnológicas, junto com a cada vez maior complexidade dos projetos e as pressões do mercado, conduziram o gerenciamento de projetos a um posicionamento mais estratégico, mais próximo da alta administração. Com isso as cobranças junto aos gerentes aumentaram. Ainda que a gestão empresarial seja uma ocupação estressante, os níveis de estresse vividos pelos gerentes de projetos são conhecidos por serem ainda maiores, devido à existência de conflitos pela conclusão do projeto no prazo, dentro do orçamento, com qualidade e com satisfação do cliente (RICHMOND & SKITMORE, 2006).

As associações profissionais de gerenciamento de projetos, formadas nas décadas de 1960 e 1970, tinham como objetivo inicial agregar os gerentes de projetos e debater a profissão. Segundo Morris et al (2006), ao longo do tempo todas elas empreenderam esforços significativos para desenvolver e aplicar padrões, métodos e “melhores práticas” para uso na condução de projetos. Os “conjuntos de conhecimento” em gerenciamento de projetos mais conhecidos na atualidade, são o Guia PMBOK (PMI, 2008), o APMBOKⁱ, (APM, 2010) e o P2Mⁱⁱ, (IPMA, 2010) produzido por duas associações japonesas: a ENAA (*Engineering Management Association of Japan*) e JPMF (*Japanese Project Management Fórum*).

Esses documentos, normativos em sua essência, são a base de conteúdo para os programas de certificação pessoal em gerenciamento de projetos, oferecidos pelas associações de classe. Hoje existe uma indústria de certificações, tanto no nível pessoal quanto organizacional: gerentes de projeto, modelos de maturidade, normas e programas de qualidade, segurança, desenvolvimento de *softwares*, mercado financeiro são apenas alguns dos setores da economia que mantém seus programas de certificação.

Muzio et al (2007) estudaram e quantificaram os denominados *soft skills*, ou seja, as habilidades comportamentais no gerenciamento de projetos. Segundo os autores, tem sido

reconhecida cada vez mais a importância dos *soft skills* para os gerentes de projeto. Aspectos como liderança, trabalho em equipe, gestão de conflitos e comunicação exemplificam essas habilidades. No entanto, segundo Crawford e Pollack (2004, p. 645) os dois termos tem sido usados na literatura de gerenciamento de projetos de forma inconsistente e muitas vezes ambígua. Considera-se como *técnicas* as habilidades ligadas a ferramentas de planejamento e controle, e como comportamentais às ferramentas, métodos, habilidades do gerente na condução do projeto ao longo do tempo.

O percurso metodológico

Creswell (2002, p. 45) define pesquisa quantitativa como “uma descrição de tendências ou uma explicação para os relacionamentos entre um conjunto de variáveis”. Segundo ele, a pesquisa qualitativa valida as relações entre duas ou mais variáveis. A pesquisa em administração tem sido entendida como objetiva e conduzida por meio de métodos que asseguram eficiência e controle nas organizações. Nesse contexto, segundo Creswell (2002) a pesquisa em administração em geral tem sido concebida para revelar fatos usando *surveys*, sempre com a idéia de uma linguagem de observação neutra, o que caracteriza o paradigma positivista, ainda que se saiba atualmente que não é possível separar observador e observado.

A análise das entrevistas baseou-se na técnica de análise de conteúdo, com uma base de gerentes de projetos atuantes no cenário brasileiro. Quanto ao tipo de pesquisa, trata-se de trabalho exploratório, por abordar um conjunto de temas ainda não tratados em trabalhos deste porte. Parte-se de uma perspectiva centrada na figura do gerente do projeto. Ao mesmo tempo é uma pesquisa explicativa, ao tentar entender os diferentes papéis, os dilemas e os desafios encontrados pelos gerentes na condução de projetos.

O objeto do estudo é composto pelos gerentes de projeto. O escopo do trabalho delimita-se em gerentes de projetos reais, em andamento e em diferentes setores industriais e de serviços. Na seleção dos sujeitos estudados buscou-se uma amostra eclética, com organizações com diversidade quanto ao porte, idade, tecnologia, controle público e privado, origem nacional ou multinacional e tipo de estrutura dominante. A pesquisa de campo teve como objetivo analisar o conteúdo das narrativas dos gerentes de projetos.

Coleta e Tratamento dos dados

Na pesquisa de campo o tratamento dos dados foi feito basicamente por meio da análise de conteúdo. Os textos gerados a partir das 15 entrevistas compuseram a massa de dados inicial para análise, a qual foi realizada tanto com auxílio do software Atlas TI quanto manualmente, por meio de leituras, caneta marca texto e construção de mapas dialógicos. Na leitura inicial dos conteúdos das entrevistas foram identificados 89 atributos ou conceitos (*quotes*) referentes ao problema em estudo. Uma análise mais detalhada indicou que cerca de 15 a 25 desses atributos teriam validade para a pesquisa, mas ainda assim não havia sido definido um critério de corte. Optou-se por uma seleção multi-critério, baseada em três medidas, duas objetivas e uma subjetiva:

A primeira medida refere-se ao número de trechos selecionados em toda a massa de dados. Foram selecionados os atributos com um mínimo de 10 trechos, ou seja, pelo menos dez menções. A segunda medida refere-se à quantidade de entrevistados que citaram os conceitos. Pelo menos quatro entrevistados eram necessários para a seleção do atributo. A terceira medida, qualitativa, baseou-se no critério de classificação de Giammalvo (2007), e foram adotados os códigos detalhados na Figura 1.

| Nome | Código | Definição |
|----------------|--------|--|
| Significativos | SIG | Os dados contribuem de forma significativa para a análise e conclusões acerca do problema |
| Importantes | IMP | Os dados são importantes, mas podem ou não serem utilizados para as conclusões. |
| Indeterminados | IND | Os dados da pesquisa não serão usados na análise e conclusões. |
| Interessantes | INT | Dados interessantes, fora do escopo do trabalho, podendo contribuir para a agenda de pesquisa. |
| Conflitantes | COM | Dados conflitantes, o que não permite seu uso, podendo ser citados na agenda de pesquisas |
| Irrelevantes | IRR | Resultados sem importância para o objetivo do trabalho |

Figura 1 – Classificação dos conceitos qualitativos, (baseado em Giammalvo, 2007)

As limitações do método de pesquisa

O pesquisador deve estar consciente das inevitáveis limitações do trabalho de campo, e buscar a minimização de seus efeitos. A primeira das limitações encontra-se na forma de seleção dos sujeitos. Existe chance de que as opiniões, visões, posicionamentos e sentimentos expressados pelos gerentes de projeto selecionados não sejam totalmente representativos de suas realidades e contextos de trabalho e relacionamento. Optou-se por uma delimitação composta por gerentes de projetos em organizações do *mainstream*, ou seja, organizações de grande porte, representativas em seus respectivos setores de atuação. Não participaram gerentes de projetos sociais, culturais, ambientais, nem pessoas que gerenciam projetos em micro empresas, ou projetos individuais de empreendedorismo. Usou-se a técnica *snowball*, cada gerente entrevistado era solicitado a sugerir mais alguns nomes. Encerrada a fase de coleta de dados, surgiram as limitações da apuração e análise dos dados.

Os resultados do campo

Os resultados estão detalhados em quatro conjuntos: as estruturas de gestão de projetos, as relações do gerente de projetos, a atuação do gerente de projetos e as competências do gerente de projetos. Para cada um desses elementos foram identificados os atributos, na percepção dos gerentes de projeto, que mais afetam o seu desempenho.

As estruturas de gestão de projetos

O primeiro atributo levantado é a **estrutura de gestão**. Entender e aprofundar a análise das diferentes arquiteturas organizacionais utilizadas na gestão de projetos é fundamental para compreensão da lógica de atuação do gerente de projetos. Na descrição das formas estruturais utilizadas sobressaiu a estrutura matricial, que foi mencionada pela maioria dos entrevistados. É comum também o trabalho com pessoal expatriado, tratados em certos casos como carreira específica. Revelou-se que a estrutura de gestão envolve desenho matricial, pessoas trabalhando em múltiplos projetos simultaneamente, presença de empresas fornecedoras de mão de obra terceirizada, bem como algumas empresas possuem quadros específicos de expatriados e uma forte presença da área de TI nas equipes.

O segundo atributo foi a **medida de maturidade** no gerenciamento do projeto. As metodologias de medida de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram no início dessa década, e são conhecidas por cerca de 50% da amostra. Alguns gerentes conhecem, mas acreditam que a análise de maturidade sirva tão somente para que a empresa saiba onde está, ou seja, a medida de maturidade seria apenas um instrumento de avaliação. Outros discordam

dos modelos de maturidade, quer pelo fato deles medirem apenas uma área da empresa, quer por serem cópias de modelos da indústria de TI.

O terceiro atributo é a formação de **equipes híbridas**. De acordo com Grabher (2002) as equipes híbridas começaram a ser estudadas na década de 1990, como arranjos estruturais voltados para as necessidades do mercado. Uma equipe híbrida é aquela formada com indivíduos de diversos setores de uma empresa ou de diferentes empresas, com o objetivo de realizar um único projeto. Concluído o projeto a equipe é desfeita, portanto representa um arranjo organizacional ad hoc. A condução de equipes híbridas é um desafio adicional para o gerente de projetos, que terá que exercer suas funções e comandar pessoas oriundas de empresas com culturas diferentes. Ao longo das conversas, um tema recorrente foi o da formação das equipes híbridas, tido como um dos principais desafios dos gerentes de projetos no contexto atual. Os entrevistados ressaltaram como é difícil formar equipes com empresas parceiras, pois eles vêem seu poder bastante reduzido: não contratam, não promovem, não demitem, não avaliam. Em alguns projetos a busca de profissionais em outras empresas tem objetivo de redução de custos, em outros revela-se a própria escassez de mão-de-obra qualificada. Além disso, a equipe híbrida apresenta problemas de comunicação ao longo do projeto, pois algumas empresas participantes filtram e não disponibilizam todas as informações para as equipes.

O quarto atributo é a **comunicação do projeto**, e foi o código que gerou o segundo maior número de citações (30) na análise feita com auxílio do Atlas TI, com o vocábulo “comunicação” sendo o mais citado pelo conjunto de todos os respondentes. A maioria deles afirmou que suas organizações possuem procedimentos específicos para comunicação. Apenas um gerente afirmou não existir um plano de comunicações na sua organização, e também foi ressaltada as dificuldades do trabalho com expatriados, e aqueles com projetos geograficamente dispersos enfatizaram a questão do idioma do projeto. Houve uma ênfase grande por parte dos entrevistados acerca da importância da comunicação, que foi citada como o “O maior desafio do gerente de projetos”. Também concorda com essa visão outro gerente entrevistado: “Comunicação e motivação, quer dizer, a motivação vem associada com a comunicação. [...]. Eu acho que esse é o maior desafio. Um outro gerente, quando questionado sobre a importância do plano de comunicações, foi ainda mais enfático:

“De dez, onze! É mais importante comunicar do que fazer, pode botar isso na entrevista. “É mais importante comunicar do que fazer!”. O que eu quero dizer é que se você fizer e não comunicar, não fez nada.. Comunicação é tudo. É mais importante que o Project, sem medo de errar”.

O quinto atributo mencionado foi a **identidade do gerente de projetos**, que surgiu tanto da sua existência, em alguns setores e empresas quanto da sua inexistência, em outra parte da amostra. Enquanto alguns gerentes afirmam possuir uma identidade própria, uma parcela significativa se ressentia da falta de entendimento a respeito do trabalho do gerente de projetos, mesmo entre os próprios. Ou seja, Gerente de projetos é uma carreira, ou profissão ainda em formação, no momento atual existem aqueles que gerenciam projetos e que não se percebem como “gerentes de projeto”. Alguns gerentes, ao serem convidados para a entrevista, argumentavam que não seriam a melhor escolha, pois afirmavam desconhecer o PMI ou o Guia PMBOK, ou não participarem das atividades, simpósios e outros eventos do setor. Essa constatação pôde ser confirmada por outros entrevistados.

Um sexto atributo considerado citado foram os **stakeholders** do projeto., considerados fundamentais por praticamente todos os gerentes. Entretanto pouco menos da metade deles realiza um processo formal de análise de stakeholders, como prescrito no Guia PMBOK.

O último atributo relacionado às estruturas de gestão é o **suporte do PMO** (escritório de projetos), assunto relativamente recente no campo de gerenciamento de projetos, a literatura começou a abordar o assunto no final da década de 1990 e muitas organizações

passaram a implantar PMO's nos últimos dez anos. A maioria dos entrevistados conta com suporte do PMO da empresa, ainda que em diferentes níveis.

As relações do gerente de projetos

O **cliente** surgiu como primeiro atributo relacionado às relações do gerente de projetos. A maioria dos entrevistados considerou o cliente como o principal stakeholder do projeto, e o seu relacionamento como um fator fundamental para o desempenho das atividades do gerente, como desvelado no discurso:

“Cliente é muito forte, meu principal stakeholder, até porque ...eu quando vendo uma proposta nem sempre o cliente sabe exatamente o que ele está comprando, eu tento fazer o máximo que ele saiba antes dele comprar que é para poder gerenciar essas expectativas dele, para ele não achar que ele está comprando uma coisa errada porque ele depois vai me cobrar uma coisa que eu não posso dar, então o cliente para mim é fundamental, quando inicia, durante o projeto e no final, ele tem que estar satisfeito”.

O segundo atributo mencionado foi a relação do gerente com a **equipe** do projeto. Mais uma vez surge um conceito aliado à comunicação, no qual a construção de um bom relacionamento depende fortemente da comunicação interna, conforme o trecho a seguir:

“Eles conseguem perceber no gerente de projeto alguém que está lá não apenas com um tipo de crachá diferente, mas alguém que tem motivo e justificativa para estar nessa função e procuram buscar apoio no gerente”.

Alguns gerentes citaram suas próprias limitações de relacionamento como entraves no trato com as equipes, outros mencionaram as dificuldades que o gerente de projetos passa, em desenhos organizacionais matriciais.:

“Quando esse gerente de projetos trabalha de forma matricial dentro da organização, novos conflitos acontecem, usualmente prevalecendo a visão do gerente funcional. Então o que eu tenho visto em organização matricial fraca por exemplo, é que o gerente do projeto tem uma vida muito difícil e normalmente ele cai naquela visão original do PMBOK, de expedidor de projetos. Na realidade ele vira o informante do chefe dele, o coordenador de projetos que está tendo desempenho ruim, o que está acontecendo de não adequado dentro da visão de integração de atividade da organização e reporta isso ao colegiado da organização que tenta dar soluções..”

O terceiro atributo identificado foi a **percepção da cúpula estratégica**. Um subgrupo dos respondentes simplesmente acredita que os Gerentes de Projeto são desconhecidos: “Gerenciamento de projetos ainda é uma disciplina que é meio desconhecida da alta cúpula.” Outros lembraram que a alta administração se preocupa com resultados: “Bons executivos de um modo geral estão preocupados com o resultado, eles querem resultados sem problemas.” Um segundo grupo enxerga atualmente um processo de valorização do gerente de projetos, no qual contribuem o crescimento da área, a penetração da lógica do PMI e as progressões funcionais, ou seja, os executivos antigos estariam começando a serem substituídos por uma geração que já viveu a gestão de projetos nos níveis operacional e tático das organizações.

Outro atributo foi a **influência dos grupos reguladores**. A realidade dos projetos contemporâneos inclui uma forte presença de entidades reguladoras das atividades. A amostra selecionada compunha-se de gerentes em diferentes setores de atividades. A legislação também pode atuar como fator estratégico para obtenção de novos projetos, como destaca o trecho a seguir, na qual a organização trabalha essencialmente com projetos de pesquisa em dutos de petróleo:

“Esse setor é muito regulado, a regulação em alguns casos é extremamente favorável, existe um regulamento da ANP que obriga as empresa que têm produção de petróleo a aplicar um por cento do seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento”.

O último atributo identificado neste subgrupo é a **influência do patrocinador**, cujo termo sponsor tem sido traduzido livremente para a língua portuguesa, no contexto de gerenciamento de projetos, como padrinho ou patrocinador. A edição mais recente do Guia PMBOK (PMI, 2009) menciona apenas patrocinador, mas nas entrevistas foram usadas

sponsor e padrinho. A maioria confirmou que o padrinho existe e é identificado logo no início do projeto. Ele costuma ser convidado a interferir nos momentos em que surgem problemas, e, algumas vezes, representa o *core business* da empresa.

“ [...]existe sempre o padrinho que é chamado à responsabilidade quando houver algum desvio ou alguma necessidade fora da responsabilidade daquele que esta tocando, existe o cara que tem que ser o recurso de apoio, colocar no trilho de novo.”

A atuação do gerente de projeto

O primeiro atributo levantado na atuação do gerente de projeto foi denominado **conflito cliente cúpula**. Este código surgiu a partir da pergunta sobre os dilemas do gerente de projetos. O dilema mais citado refere-se ao conflito de interesses que o gerente vive, entre maximizar o retorno para o cliente ou para a sua própria empresa. Esse tipo de situação ocorre quando uma organização (denominada cliente) contrata um projeto para uma empresa de projetos. A empresa de projetos designa um gerente, que, regido sob um contrato, realiza os serviços para o cliente. Ao longo da execução costumam surgir necessidades novas, algumas previstas no contrato e na declaração de escopo, outras não. Nessas situações, o gerente se vê com um dilema: maximizar o retorno da sua empresa, atendo às expectativas da cúpula estratégica, ou atender às solicitações da organização cliente, e conseqüentemente reduzir o retorno financeiro do projeto para a sua própria empresa. O trecho a seguir ressalta esse conflito:

“No meu caso específico existe o dilema do prestador de serviços. Você tem que atender a necessidade de cada um desses stakeholders que estão dentro do cliente, mas por outro lado você tem também que atender às necessidades da empresa à qual você pertence. Isso algumas vezes é um dilema, né, para onde eu vou? Eu vou para o lado técnico ou para o lado que traz a melhor receita? Eu vou para o lado que vai me expor minimamente? ...não é simples não.”

Um segundo atributo levantado foi denominado ética do GP, a partir de uma questão apresentada sobre uma possível ética do gerente. Os discursos referentes à ética de projetos foram bem diferenciados, praticamente cada respondente enxergou um aspecto diferente acerca do tema. Para dois dos entrevistados, a ética do gerente do projeto começa com a sua equipe de trabalho, o gerente de projetos deve defender o seu time, prover os meios para o exercício das atividades de criação do projeto. São os gerentes que se sentem responsáveis pelo desempenho da sua equipe, e as defendem na “selva” da organização:

“E a ética vai em respeitar limitações, vai em dar o apoio necessário, proteger quem tá envolvido, isso é uma coisa legal também porque de certa forma quando você está criando você está se arriscando, se você é um cara que sabe proteger quem está criando, essa criação tende a ser melhor.”

Outros gerentes indicaram comportamentos éticos no sucesso do projeto, na qual o gerente de projetos que construir uma carreira com ética terá mais chance de sucesso em seus projetos. Ou ética como um conjunto de regras claras, que podem ser sintetizadas na postura do gerente de sempre falar a verdade para todos os stakeholders do projeto. E ainda a ética como solução para os conflitos de interesse, decorrentes de situações “novas”, pois no projeto as decisões são muitas e há espaço para dilemas éticos dada a essência de construção de algo. Um dos entrevistados mencionou a ética como conseqüência do Gerente de projeto representar três interesses distintos, voltados para a equipe, para o cliente e para a cúpula estratégica da empresa.

Concluindo esse item, constata-se por parte dos entrevistados uma preocupação em passar uma imagem ética de seus projetos, mesmo que, como alguns lembraram, as pequenas mentiras ou meias verdades sejam freqüentes, como expressou o gerente: “Num projeto você pega pequenas mentiras, aquelas que são aceitas socialmente do tipo: ‘já terminei’, quando de fato não terminou.”

O terceiro atributo identificado foi o **conflito entre setores**. Todos os entrevistados concordaram que ele existe, com diferentes entendimentos. Foram mencionadas: disputas por

recursos humanos; entendimento da velocidade do projeto; disputa para “chegar primeiro” no resultado; regras diferentes entre os setores; conflitos de interesse; uso das normas e regulamentos para realizar cobranças; entendimento do escopo; conflito de papéis; conflitos inerentes à estrutura matricial; falta de firmeza do gerente; e até conflitos com o setor de marketing.

O quarto atributo foi a **formação da equipe**, citada como um desafio a ser vencido, pois as empresas atualmente contam com quadros de colaboradores próprios extremamente enxutos, sendo comum existirem pessoas com muitas atividades simultâneas em andamento. Em outras palavras, não existem mais equipes com dedicação exclusiva a um único projeto, o que foi confirmado pela unanimidade dos entrevistados. Na ausência de determinado perfil, as soluções são diferentes. Algumas organizações evitam contratar empresas terceirizadas, optando por contratações pontuais.

O último atributo identificado nesta categoria foi denominado **riscos do gerente**, pois os gerentes de projetos têm ciência que exercem uma profissão de alto risco. Para alguns, terminar o projeto não é suficiente, pois ele deve atingir sucesso, e só aí os riscos do gerente terminam, como expressa a entrevistada:

“O meu risco de GP é não gerar satisfação, para mim é o maior risco, é terminar um projeto e não ter sucesso, sucesso para mim é satisfação.”

As competências do gerente de projetos

O primeiro atributo relaciona às competências foi denominado **certificações profissionais**. Vive-se atualmente uma crescente valorização das certificações profissionais, quer as individuais, quer as organizacionais. Na década de 1990 ocorreu o boom das certificações de qualidade baseadas nas normas ISO, atualmente existem, nas áreas de projetos, certificações de contabilidade, auditoria, desenvolvimento de software, construção civil, entre outras.

“Tudo lá é PMI, baseados nos preceitos do PMI, então ela (a empresa) faz análise de maturidade de OPM3, ela já está pensando formar gerente de programa, tem dinossauro lá mais velho do que eu, fazendo prova para certificação para PMP.”

No entanto, parcela da amostra era formada por gerentes não certificados, que de certa forma tentaram “justificar” o fato de não possuírem a famosa certificação PMP:

“Se o mercado efetivamente começar a exigir isso dos profissionais que atuam na área eu posso ser forçado a fazer, fora isso eu não tenho a motivação pessoal a fazer.”

“Assim, eu prefiro um cara da equipe que seja cabeça branca, e careca, do que um cara com dez títulos... PMP, PMA, PMU, PMO, entendeu?”

O segundo atributo foi denominado **competência técnicas**. A prática na gestão de projetos pressupõe um conjunto de competências, ou seja, o conjunto de capacidades e habilidades necessárias ao gerenciamento de projetos. Como já visto no Referencial Teórico, as competências costumam ser classificadas em dois subgrupos: competências técnicas e competências comportamentais. A principal competência técnica citada foi a habilidade na construção da estrutura analítica do projeto (EAP) documento que gera uma decomposição do escopo do projeto. Análise de risco, estimativas de custo, redes de projetos, análise do valor agregado, plano base do projeto, relatórios de progresso, nivelamento de recursos, controle integrado de mudanças e relatório final do projeto também foram citados.

Alguns gerentes, notadamente do grupo não pertencente à “lógica PMI” usam terminologias diferentes e desconhecem algumas ferramentas. Também observou-se que os gerentes sabem das competências, mas nem sempre conhecem a classificação hard/soft

O terceiro atributo desta categoria foi denominado **Competências comportamentais**. Conforme já mencionado, o estudo e a valorização das competências comportamentais no ambiente de projetos é assunto recente. Com base nos registros dos códigos e citações no Atlas TI, a competência comportamental mais citada foi a “comunicação” ou habilidade de comunicação, como expressa no trecho desse discurso, no qual o entrevistado inclui comunicação, projetos como encargos colaterais e fora da área principal de atuação do indivíduo. Em outras palavras, as pessoas, já assoberbadas com suas atividades ligadas às respectivas competências, recebem o encargo de conduzirem projetos em outras áreas, e daí surgem problemas.

Os entrevistados também compararam as competências técnicas com as comportamentais, conforme o trecho a seguir:

“O gerente de projetos que dá um enfoque muito técnico no seu trabalho normalmente ele deixa passar questões que não são técnicas, que são na verdade comportamentais, políticas, questões que o técnico não enxerga. Eu particularmente prefiro mil vezes trabalhar com alguém que tenha essa visão, talvez que nem seja o melhor, do que alguém que seja excelente tecnicamente, mas que não tenha essa percepção de que existe muita coisa mais do que nossa vã filosofia é capaz de prover.”

Ao longo das entrevistas percebeu-se que esse assunto era de difícil definição, e criou algum tipo de desconforto em alguns dos entrevistados, como se, em algum momento os gerentes tivessem que assumir um tipo de competência que nem sabem bem como denominar. Um dos gerentes sintetizou: “Uns chamam de arte, mas o nome correto disso é inteligência emocional.”

O último atributo foi o **valor do projeto**. Na elaboração do roteiro de temas das entrevistas, uma das questões indagava a respeito das dificuldades do gerente de projetos. Logo com o primeiro entrevistado, percebeu-se a importância da atribuição do real valor do projeto para o negócio. Ao longo das entrevistas essa visão foi repetida algumas vezes, em diferentes partes das entrevistas, tendo gerado mais de 10 citações na análise textual, o que justificou sua inclusão na análise final. A preocupação com o entendimento do valor do projeto é uma das cinco direções de pesquisa em gerenciamento de projetos, conforme Winter et al (2006, p. 653), pois segundo os autores “valor do projeto” tem múltiplos significados, tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Os gerentes precisam integrar diferentes visões em um objetivo comum. As visões da cúpula, da equipe, do cliente e dos outros setores da empresa precisam convergir na idéia de que o projeto vai agregar valor para o negócio da empresa, ou como mencionou este gerente: “cada projeto concluído com sucesso representa uma etapa vencida do planejamento estratégico”.

Portanto, na visão dos entrevistados, um dos maiores desafios do gerente é passar o real valor do projeto para o negócio da organização. Para isso ele terá que vencer alguns obstáculos importantes, como a orientação para: procedimentos da empresa pública, outros setores que simplesmente despejam propostas de novos projetos sem verificar sua viabilidade e aderência às estratégias da empresa, e a necessidade de um constante convencimento da cúpula da empresa.

Conclusões

A proposição defendida nesse trabalho é a de que os gerentes de projetos exercem múltiplos papéis, e vivem um conjunto de dilemas e desafios em decorrência de uma mudança em curso nas organizações, que estão deixando de lado arquiteturas organizacionais baseadas em atividades repetitivas em prol de uma lógica de projetos.

A partir desse pressuposto básico acerca dos gerentes de projetos no contexto brasileiro, buscou-se realizar um trabalho exploratório que retratasse a “realidade” dos gerentes de projetos, uma categoria de profissionais em formação nas estruturas das organizações atuais.

Confirmou-se na pesquisa que o gerente de projetos exerce múltiplos papéis, dentre os quais se destacam que o Gerente de projetos é uma “profissão accidental”, na qual as pessoas simplesmente se tornam GP, sem nenhum treinamento ou capacitação específicos. As habilidades de comunicação são fundamentais no projeto. O gerente deve prover uma estrutura de comunicação, que se torna ainda mais importante em projetos dispersos geograficamente, e em projetos híbridos. Cabe também ao gerente de projetos aproveitar o suporte do escritório de projetos (PMO) da empresa. De todos os serviços disponibilizados pelo PMO a Análise de *Stakeholders* se destaca como prioritária. Em organizações que não contam com escritórios de projetos corporativos, cabe ao gerente de projetos realizar e conduzir a Análise de *Stakeholders*. Finalmente é também papel do gerente manter um bom nível de relacionamento com as principais partes interessadas do projeto, aqui identificadas: o cliente, a equipe, a cúpula estratégica da empresa, os grupos reguladores e o patrocinador do projeto.

O gerente de projetos tem uma série de desafios, tanto para se manter na profissão quanto para atender aos diversos *stakeholders*: Pressão por maturidade; gerenciamento de equipes híbridas; solução de conflitos entre setores; limitações na formação das equipes; busca de certificações profissionais e balanceamento das competências técnicas e comportamentais.

Agenda de pesquisa

As conseqüências e implicações do presente estudo são relevantes para a academia, para as organizações e para aqueles que trabalham em projetos. No que tange à área acadêmica, é papel dos pesquisadores buscarem compreender melhor a realidade dos indivíduos – não só os gerentes de projetos, mas para todos os envolvidos na condução de projetos. No que tange às empresas, há a necessidade de um melhor entendimento dos desafios do gerente de projetos, do entendimento que muitos projetos são traçados com prazos e orçamentos “políticos”, e irrealis de serem atingidos com os recursos humanos e materiais disponibilizados para os gerentes de projetos. As pessoas que trabalham em projetos vivem próximas do limite, dedicam o máximo de tempo para cumprir prazos irrealis. Espera-se que o gerente de projetos passe a ser visto com outros olhos, e as empresas possam formular políticas e práticas organizacionais condizentes à melhoria da qualidade de vida, condições de trabalho e dignidade dos indivíduos que trabalham em projetos. Para os trabalhadores em ambientes de projeto, espera-se que também compreendam as dificuldades e os desafios do gerente de projetos, e que se reconheçam como agentes de mudança, como indivíduos responsáveis pela inovação, pelo crescimento, pela evolução das empresas, seus produtos e seus serviços

De posse dos resultados dessa pesquisa, algumas linhas de pesquisa podem ser identificadas. A primeira delas se expressa na tentativa de obter-se agrupamentos (*clusters*) de gerentes de projetos. Um segundo desdobramento envolve as competências do gerente de projetos. Sugere-se trabalhar a partir das listas de classificações das competências técnicas e comportamentais e verificar em campo o seu grau de uso e sua influência no desempenho do gerente de projetos e nos próprios resultados do projeto.

Referências bibliográficas

APM Association for Project Management. Disponível na internet: www.apm.org.uk, acesso em 24/04/2010.

Beets, M; Lansley, P.(1995). International Journal of Project Management: a review of the first ten years. *International Journal of Project Management*, 13 (4), 207-217.

Bredillet, C. (2005). From the editor: Where do we come from? What we are? Where are we going? *Project Management Journal*, 36 (2),3-4.

Bredillet, C. (2007a). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 1. *Project Management Journal*, 38(2), 3-4.

Bredillet, C. (2007b). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 2. *Project Management Journal*, 38(2), 3-5.

- Bredillet, C. (2007c). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 3. *Project Management Journal*, 38(4),2-4.
- Bredillet, C. (2008a). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 4. *Project Management Journal*, 39(1), 2-5.
- Bredillet, C. (2008b). From the editor: Exploring Research in Project Management – Nine schools of Project Management Research- Part 5. *Project Management Journal*, 39(2), 2-4.
- Chapman, J. (2001). The work of managers in new organizational contexts. *The Journal of Management Development*, 20 (1), 55-68.
- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27-37.
- Cicmil, S.; Hodgson, D. (2006). New possibilities for Project Management Theory: a critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-121.
- Crawford, L.; Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(7), 645-653.
- Creswell, John. (2002). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd Edition. Thousand Oaks Sage Publications.
- DeFillipi, R.; Arthur, M. (1988). Paradox in Project-Based Enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2),125-139.
- Dvir, D. (2008). How myth and reality may impact future PM research. *Proceedings of the 2008 PMI Research Conference: Defining the future of project management*. Warsaw, Poland.
- Flyvbjerg, B. (2006). From nobel prize to project management: Getting risks right. *Project Management Journal*, 37(3), 5-15.
- Gaddis, P. (1959). *The project manager*. *Harvard Business Review*, 89-97.
- Giammalvo, P.D. (2007). *Is project management a profession? If yes, where does it fit and if not what is it?* PhD Thesis, ESC Lille School of Management, Lille, France.
- Grabher, G. (2002). Cool projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. *Regional Studies*, 36(3),205-214.
- Hobbs, B. (2007). *The multi-projet PMO: A global analysis of the current state of practice*. White paper. *Project Management Institute*.
- IPMA, *International Project Management Association*. Disponível em www.ipma.ch; acesso em 24/04/2010.
- Jaafari, A. (2003). Project Management in the age of Complexity and Change. *Project Management Journal*, 34(4), 47-58.
- Jugdev, K. Through the looking glass: Examining Theory Development in Project Management with the Resource-based view lens. *Project Management Journal*, v. 35, n. 3, p 15-26, sep 2004.
- Kloppenborg, T. (2006). An empirical investigation of the sponsor's role in project initiation. *Project Management Journal*, 37(3), 16-25.
- Kolltveit, B.; Karlsen, J.; Grønhaug, K. (2007). Perspectives on project management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 3-9.
- Leybourne, S. (2007). The Changing bias of Project management Research: A consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61-73.
- Lundin, R.; Söderlund, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.

- Meredith, J.; Mantell, S. (2003). *Project management: a managerial approach*. 4th edition. New York, Wiley.
- Milosevic, D; Srivannaboon, S.(2006). A Theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-109.
- Morris, P.W.G. et al. (2006). Exploring the formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 710-721.
- Müller, R.; Turner,J.(2005). The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager. *International Journal of Project Management*, 23(4), 398-403.
- Muzio, E.; Fisher, D.; Thomas, E.; Peters, V.(2007) Soft skills quantification (SSQ) for Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38.
- PMI, *Project Management Institute*. (2008). *PMBOK Guide A guide to the Project management body of knowledge*. 4th edition, Newtown Square, PMI.
- PMI, *Project Management Institute*. (2002). *Project manager competency development framework*. Newtown Square.
- Richmond, A; Skitmore, M. (2006). Stress and coping: A study of Project Managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 37(5), 5-16.
- Senhar, A. (2001). One size does not fit all projects: exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3),394-413.
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(4),655-667.
- Starkweather, J.; Stevenson, D. (2011). PMP Certification as a core competency: Necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 42-58
- Thomas, R.; Linstead, A. (2002). Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1), 71-93.
- Turner, J. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1),1-8.
- Winter, M.; Smith, C.; Cooke-Davies, T.; Cicimil, S. (2006). The importance of ‘process’ in Rethinking Project Management: The Story of a UK Government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(6), 650-662.

ⁱ Association for Project Management Body of Knowledge

ⁱⁱ ENAA P2M: *A guidebook of Project and program management for enterprise innovation*