

O PERFIL DO GERENTE DE PROJETOS NO MERCADO ATUAL

Patrícia de Freitas¹, Valesca de Freitas²

¹Universidade Ibirapuera

Av. Interlagos, 1329 - São Paulo/SP.

²Universidade Anhanguera

Rua do Retiro, 3000, Jundiaí, SP

patriciadef@gmail.com

Resumo

Para atingir seus objetivos cada projeto conta um gerente denominado gerente de projetos que é a pessoa designada pela organização executora. Porém, ao longo do tempo sofreu e ainda sofre modificações em suas habilidades e competências que acompanham a evolução dos ambientes corporativos. Gerenciar projetos é um trabalho tão específico e complexo que exige um profissional capacitado para exercer esse papel. Este estudo objetivou avaliar se estaria o gerente de projetos preparado para as novas mudanças do mercado atual, como a figura do gerente de projetos vem mudando ao longo do tempo e quais as habilidades requeridas para este profissional que assume uma posição cada vez mais estratégica no gerenciamento de grandes e pequenos projetos e seus principais desafios. Conclui-se que a gestão de projetos é uma prática que vem se tornando estratégica para as empresas. O gerente de projetos foi definido como um profissional de capacidade e habilidade específicas como habilidades técnicas de alta qualidade, sensibilidade política, forte orientação à solução de problemas e alta capacidade de automotivação, ter um excelente relacionamento com o grupo. Ele precisa ser uma espécie de multifunções, pois deve se dividir entre um habilidoso técnico e um líder motivador, sem deixar de garantir o sucesso do projeto, trazendo satisfação aos stakeholders envolvidos. O gerente de projetos ainda tem muito a crescer e se aperfeiçoar para estar pronto para o mercado atual, por ser uma profissão que vem se tornando estratégica para aqueles que desejam sucesso nos negócios.

Palavras-chaves: gerente de projetos; habilidades; desafios.

Abstract

To achieve its goals each project has a manager named project manager who is the person designated by the performing organization. However, over time suffered and still suffer changes in their ability and skills that accompany the evolution of enterprise environments. Managing projects is as specific and complex work that requires a trained professional to perform this role. This study aimed to assess whether the project manager would be prepared for the new changes in the current market, as the figure of a project manager has been changing over time and what are the skills required for this professional who assumes an increasingly strategic position in managing large and small projects and key challenges. It is concluded that project management is a practice that is becoming strategic for companies. The project manager was defined as a professional ability

and skill as specific technical skills of high quality, political sensitivity, strong orientation to problem solving and high capacity to motivate, have an excellent relationship with the group. It needs to be a kind of multifunctional, as it should be divided between a skilled technician and a motivating leader, while ensuring project success, bringing satisfaction to the stakeholders involved. The project manager has much to grow and improve to be ready for today's market, being a profession that is becoming strategic for those who wish to succeed in business.

Keywords: project manager; skills; challenges.

INTRODUÇÃO

O mundo hoje é movido por projetos nas mais diversas áreas de aplicação, mas o que são projetos? O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®, 2008) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo que possui um início e um término definido. Para atingir os objetivos do projeto o Guia refere o gerente de projetos como a pessoa designada pela organização executora. Porém, ao longo do tempo o gerente de projetos sofreu e ainda sofre modificações em suas habilidade e competências que acompanham a evolução dos ambientes corporativos.

Desde o século passado, a humanidade experimenta um ritmo cada vez mais intenso de mudanças, transformações, evolução de conceitos e uso de novas tecnologias. Estas, mudanças frequentes e profundas acontecem constantemente devido à globalização e (r)evolução nas comunicações, como a gestão de projetos fornece conceitos e técnicas para lidar com estas mudanças através dos projetos, o gerente de projetos torna-se então o agente desta mudança (RUSSO e SBRAGIA, 2007; SATO e HATAKEYAMA, 2005).

O gerente de projetos é um dos determinantes principais para o sucesso dos projetos, sendo por isso, um personagem de interesse central. Mas, estaria o gerente de projetos preparado para as novas mudanças do mercado atual? Com base neste questionamento, este trabalho objetiva identificar através de uma revisão bibliográfica, como a figura do gerente de projetos vem mudando ao longo do tempo e quais as habilidades requeridas para este profissional que assume uma posição cada vez mais estratégica no gerenciamento de grandes e pequenos projetos e seus principais desafios.

DESENVOLVIMENTO

Para melhor entendermos o papel do gerente de projetos numa organização estudaremos neste capítulo a evolução da gestão de projetos no Brasil e no mundo, os principais conceitos a cerca do gerente de projetos, suas habilidades e desafios.

O gerenciamento de projetos

Para entender a importância de um gerente de projetos, é necessário definir o que é um projeto. Assim, segundo o Guia PMBOK® defini-se projeto como:

[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que estes objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Além disso, geralmente o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto. A maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro [...]. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos (GUIA PMBOK®, 2008).

Este esforço temporário descrito pelo Guia precisa ser gerenciado, é quando surge o termo gerenciamento de projeto. Segundo Codas (1987) a evolução mais sensível do gerenciamento deu-se nas suas áreas de aplicação, inicialmente muito ligado a

área de informática aliado a construção e montagem de obras de grande porte. Hoje, é aplicado a todos os campos da atividade humana. Ainda o mesmo autor, coloca que a linha clássica de gerenciamento de projetos estava ligada a empreendimentos físicos aplicados aos componentes de engenharia de projeto, suprimento e construção, no sentido de atingirem a especificação de qualidade e os limites de prazo e custo. Estes conceitos foram se ampliando com a incorporação de outros conceitos como administração, economia, finanças, entre outros. Toda esta evolução afetou a equipe de projeto e especialmente o seu gerente.

As mudanças nos conceitos de gerenciamento de projetos faz surgir empresas especializadas em projetos. Cotas (1987) informa um cronograma do surgimento destas empresas, segundo ele, surge nos EUA (Estados Unidos da América) durante a década de 60, o Project Management Institute (PMI) com o objetivo de promover o desenvolvimento da gerência de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento. Em 1964 cria-se uma rede internacional que levou o nome de International Network (Internet). Em 1965 foi fundada a International Management Systems Association (Imsa). O primeiro congresso do Internet foi em 1967, já em 1981 celebrou-se o Congresso-Simpósio Conjunto PMI. Atualmente o Internet reúne associações de gerenciamento de quase todos os países da Europa Ocidental e alguns da Oriental, e mantém contato com associações da Ásia e África.

O Guia PMBOK® (2008) ressalta o surgimento dos escritórios de projetos (Project Management Office, PMO) como corpo ou entidade organizacional com responsabilidades de gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Estas responsabilidades variam de fornecer função de suporte ao gerenciamento de projetos até ser o responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. Porém a principal função do PMO é dar suporte aos gerentes de projetos de diversas maneiras, entre elas orientar, treinar, coordenar a comunicação entre os projetos, entre outros.

Um trabalho tão específico e por vezes complexo como o gerenciamento de projetos, exige um profissional capacitado para exercer o papel de gerente ou gestor de projetos que não trabalha sozinho e sim para seu sucesso necessita de uma equipe motivada e competente. Para isso, este profissional precisa ter capacidade e habilidade específicas que serão discutidas ao longo deste texto conforme definições de diferentes autores.

Apesar da responsabilidade pelo desempenho e realização do projeto ser da equipe, a responsabilidade primária é do gerente de projetos, que deve conhecer e esclarecer as expectativas e os objetivos do projeto a todos os envolvidos (RUSSO e SBRA-GIA, 2007), por isso gerenciar equipe passa a ser uma habilidade essencial.

Segundo Patah e Carvalho (2002) o gerenciamento das equipes de projeto não é uma tarefa fácil por dois motivos: o primeiro é que os times de projetos são extremamente dinâmicos, os membros do grupo estão em constante mudança; o segundo é que talvez somente o gerente do projeto e alguns membros da alta gerência conseguem ver a equipe do projeto como uma entidade única. Se os gerentes de projeto desejam um grupo motivado eles devem trabalhar nesta direção, isto é possível através da condução de reuniões produtivas, da criação de um espaço físico próprio para o grupo, da criação de sinais específicos do grupo, da divulgação dos resultados do grupo, do desenvolvimento de reconhecimento de esforços especiais, do desenvolvimento, por parte do gerente de projeto, de um comportamento voltado às pessoas do seu grupo e de uma correta estruturação do grupo quanto às responsabilidades de cada membro do mesmo.

O Project Management Competency Development (PMCD) Framework desenvolvido pelo PMI em 2001, traz a definição das competências chaves do gerente de projetos com a premissa de que estas podem ter efeito no desempenho do projeto. Assim, Fernandes e Silva (2007) agrupam as competências do PMCD em três categorias: conhecimento, desempenho e pessoais, como seguem:

ment Knowledge) relaciona as competências técnicas que os gerentes devem possuir para gerenciar as fases do ciclo de vida de um projeto. A categoria Desempenho (Project Management Performance) relaciona as habilidades para desempenhar as atividades de gerenciamento nos níveis de desempenho necessários, ou seja, a capacidade de utilizar o conhecimento nas atividades do dia-a-dia. A categoria Pessoal (Personal Competency) relaciona os traços de personalidade que ajudam o gerente a gerenciar efetivamente a equipe e as atividades do projeto.

O comportamento das pessoas em um projeto pode ser determinado por seu conhecimento técnico e pela forma como a pessoa se relaciona no contexto no qual o projeto se desenvolve. As pessoas possuem preferências em relação ao modo como trabalham as tarefas e à forma de se relacionar na equipe. Estas preferências têm impacto na sua efetividade como líder de um time e no seu desempenho como gerente de projetos.

A teoria de papéis de Belbin (1981) citado por Fernandes e Silva (2007) afirma que indivíduos tendem a desempenhar papéis de time, além dos papéis funcionais inerentes à atividade técnica do projeto (por exemplo, na área de desenvolvimento de software estes papéis funcionais tipicamente são: gerente, engenheiro de software, arquiteto de software, SQA, CM, etc.). Um papel de time é o comportamento característico de uma pessoa em um contexto de trabalho em grupo. Estes papéis podem ser agrupados conforme a sua orientação em relação ao trabalho em grupo, conforme descrito a seguir (BELBIN (1981) apud FERNANDES e SILVA (2007)):

- Perfis orientados à ação (Shaper, Implementer e Completer Finisher): responsabilizam se em realizar as tarefas e atividades do projeto, são as pessoas que traduzem em ação as ideias, conceitos e planejamentos do grupo.

- Perfis orientados às pessoas (Co-ordinator, Resource Investigator e Teamworker): são perfis relacionados a pessoas que possuem habilidades em trabalhar a comunicação, a motivação e a efetividade da equipe de projetos para chegar aos resultados.

- Perfis cerebrais (Plant, Monitor Evaluator

e Specialist): são os perfis orientados ao raciocínio que possuem uma alta inteligência para propor novas ideias e soluções diferentes para os mais complexos problemas do projeto.

Tanto o gerente de projetos como os membros das equipes de projeto devem possuir características especiais diferentes daquelas apresentadas pelos demais funcionários da empresa. Meredith (2000) apud Patah e Carvalho (2002) enumerou uma série de atributos que um bom gerente de projetos deve possuir, como: forte base tecnológica, maturidade individual, grande disponibilidade, bom relacionamento com a alta direção da empresa, ser capaz de manter a equipe motivada e ter trabalhado em diferentes departamentos da empresa. Já para os membros efetivos de equipes de gerenciamento de projetos, a autora apresenta: habilidades técnicas de alta qualidade, sensibilidade política, forte orientação à solução de problemas e alta capacidade de automotivação.

Já para Russo e Sbragia (2007) o gerente de projetos deve possuir algumas características essenciais para o sucesso. Em seu estudo, foi ressaltado: competência técnica e administrativa, que inclui as práticas de gerenciamento de projetos, denotando um cunho bastante tático da atuação do gerente de projetos. Já em termos de características, liderança foi destacada seguida de comunicação, gerenciamento de conflito e negociação. Em relação ao empreendedorismo corporativo, surgem características de tratamento do projeto como negócio e visão externa à organização. O que os autores sugerem é que o gerente de projetos planeje de uma forma precisa o que foi definido inicialmente, e que realize o planejado da melhor maneira possível.

Para Cleland e Ireland (2002) apud Sato e Hatakeyama (2005) o gerente de projeto devem tanto liderar quanto gerenciar um projeto, sua competência em atuar tanto como líder quanto como gerente depende do seu conhecimento, habilidades e atitudes pessoais (as mesmas habilidades já citadas por Fernandes e Silva (2007) ao agrupar as competências do PMCD), estes autores citam que o gerente de projeto necessita das seguintes competências:

- compreensão geral da tecnologia envolvida

no projeto;

- habilidades interpessoais promovendo um ambiente cultural para a equipe e para os stakeholders do projeto, de modo a refletir confiança, lealdade, comprometimento e respeito;
- compreensão dos processos gerenciais e suas aplicações no projeto;
- visão sistêmica do projeto;
- capacidade de tomar e implementar decisões acerca do projeto;
- capacidade de produzir os resultados desejados;
- interação das pessoas e de todos os processos que acontecem no projeto;

Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) destacam que entre as habilidades também relacionadas com gerentes bem sucedidos estão: liderança, comunicação eficaz com a equipe do projeto, capacidade de determinar os momentos críticos do projeto e de contar com o apoio da equipe para resolvê-los, e capacidade de decisão.

Para Sato e Hatakeyama (2005), o gerente de projetos pode ser visto como um agente de mudanças e/ou um agente regulador, atuando de forma consciente nos processos de mudança, através de projetos, onde a habilidade para influenciar é mais importante e as habilidades de previsão e controle são pouco eficazes. Já em seu estudo, Patah e Carvalho (2002) observaram nas empresas que analisaram outras características ao bom gerente de projetos, entre elas estão: grande capacidade de liderança, agilidade, flexibilidade, pró-atividade, dinamismo, foco no resultado, carisma, capacidade de motivar a equipe, grande controle emocional, saber trabalhar sob stress, possuir visão global, capacidade de tomada de decisão, relacionamento interpessoal, negociação e experiência.

A diversidade do cargo de gerente de projetos é influenciada pela estrutura da organização na qual está inserido e das disciplinas envolvidas no projeto. Em cada situação o gerente precisa demonstrar estilos de trabalho e habilidades diferenciadas como pré-requisitos determinantes de seu sucesso, uma vez que faz parte de um contexto, no qual estão envolvidos os representantes das diferentes organiza-

ções que contribuem para a realização do projeto. Os autores Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) demonstram como o gerente de projetos está influenciado pelo contexto na figura 1:

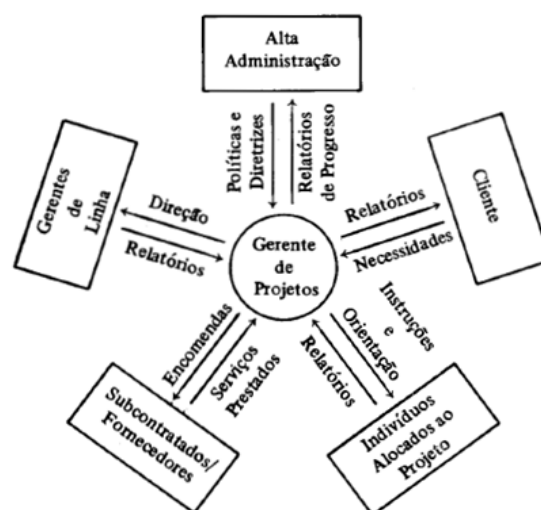


FIGURA I: O contexto da atuação do gerente de projeto.

Fonte: Sbragia, Maximiano e Kruglianskas, 1986.

Na figura I observa-se que o gerente de projeto relaciona-se diretamente com representantes da alta administração da organização, o cliente que o contratou, os subcontratantes, gerentes funcionais ou de linha e a equipe propriamente dita. Assim, observa-se a figura do gerente de projetos como um administrador de interfaces, muitas conflitantes por natureza, mas todas influenciam no resultado final do projeto. Cabe então a ele, o papel de facilitador e integrador, provendo suporte e liderança para o grupo, constituindo um clima humano adequado, encorajando o trabalho em equipe, desenvolvendo uma memória de informações, aproveitando o máximo de talentos e as potencialidades do grupo (SBRAGIA, MAXIMIANO E KRUGLIANSKAS, 1986).

Ainda em relação às organizações Russo e Sbragia (2007) consideram que há inúmeros fatores críticos de sucesso com baixo grau de dependência da atuação específica do gerente de projetos como: maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos, definição clara da missão do projeto, demasiada dependência tecnológica, expectativas do contratante e contratado, comprometimento do patrocinador, fornecimento dos recursos necessários ao bom andamento do projeto, etc.

Patha e Carvalho (2002) também observaram a importância da organização no sucesso do trabalho do gerente de projetos e citaram como fatores críticos do sucesso a falta de definição da carreira de gerente de projetos na maioria das empresas, grande dependência de terceiros, falta de recursos humanos, falta de comprometimento das pessoas envolvidas, falta de agilidade e pró-atividade, dimensionamento errado do grupo de projeto, falta de experiência dos integrantes do projeto, falta de apoio dos níveis hierárquicos superiores, falta de clareza na definição de contrato com fornecedores e subfornecedores, problemas de logística, prazo insuficiente para a implantação do projeto e concluíram que em sua maioria, as empresas pesquisadas, ainda possuem estruturas funcionais ou matriciais fracas para o gerenciamento de projetos. Isto se deve ao fato do atual estágio de maturidade em gerenciamento de projetos em que se encontram estas empresas, o estágio de reconhecimento pela alta administração. A tendência é que, com o amadurecimento do tema de gerenciamento de projetos dentro destas organizações, suas estruturas tendam a estruturas projetizadas, principalmente para os projetos mais complexos.

Sato e Hatakeyama (2005) relatam que algumas organizações estão procurando operar sem uma gerência formal e controladora assim “gerenciar sem gerência”. Nesta evolução para sistemas mais complexos o gerente de projetos assumiria uma posição de agente de mudança ou reguladores, influenciando pessoas e viabilizando a auto-organização dos projetos das empresas, o que seria o fim do gerente de projetos no papel de controlador e ponto central das atenções, tal como é visto hoje.

Para o Guia PMBOK® (2008) o sucesso do projeto está relacionado com fatores ambientais internos e externos da empresa, entre estes fatores incluem-se: cultura, estrutura e processo organizacional; normas governamentais ou do setor; infra-estrutura; recursos humanos existentes, administração de pessoal, condições de mercado, clima político, entre outros.

Desafios do gerente de projetos

Em empresas de caráter técnico principalmente, com estrutura funcional organizacional altamente funcional os gerentes de projeto têm pouca autoridade ou autonomia ou ambas são menores que a do que os gerentes de área, gerando resistência a estrutura por projetos. Em relação ao poder Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986), relatam que assim como o poder formal é importante para autorizar promoções e aumentos de salário para a equipe já a falta de poder formal, pode tornar o gerente de projetos inativo e sem condições de trabalho, muito embora possa refletir incompetência de usar outras formas de influência.

Sato e Hatakeyama (2005) relatam um problema com o termo “Gerente de Projeto” em algumas organizações, principalmente nas de grande porte. Sendo o termo “Gerente” utilizado para gerentes de área/funcionais, este cargo pode implicar a presença de mordomias, como carro, celular, laptop, verba de representação, etc. Por isso a implementação da carreira de gerente de projetos inicialmente se fará numa estrutura matricial fraca, onde o gerente de projetos não terá tanta autonomia e benefícios como os outros gerentes, este cenário pode levar a uma denominação mais suave e menos impactante como “Coordenador de Projetos”, o que evitaria problemas futuros, inclusive trabalhistas. Outra questão é definir se o gerente de projetos deve ou não ter conhecimento técnico sobre o que está gerenciando e aí percebe-se diferentes visões dos autores sobre o assunto.

Em relação ao conhecimento técnico Sbragia, Maximiano e Kruglianskas (1986) são enfáticos ao colocar que a experiência mostra que é mais fácil transformar através de treinamento administrativo um técnico em gerente de projetos do que tentar transformar administradores em gerentes de projetos através do fornecimento de conhecimentos técnicos complementares. Estes autores veem barreiras ao se transformar em técnico em gerente de projetos, entre elas a mudança de atitudes que o técnico necessitará tomar em seu estilo comportamental e profissional nem sempre fáceis; o técnico deverá habituar-se a uma orientação para pessoas maior do que para tarefas, os valores e atitudes, tanto pessoais como profissionais constituem barreiras que o técnico deve

transpor, mas o maior desafio citado é a tomada de decisões, já que o técnico será frequentemente pressionado a decidir rapidamente e com insuficiência de dados, o que conflita com seu treinamento orientado a decisões face a fortes evidências e baixo risco. Também será preciso que o técnico se preocupe menos com os valores ligados à independência pessoal e reconhecimento de seus méritos e passe a assumir com maior plenitude uma postura gerencial de gosto pelo status da posição ocupada.

Sato e Hatakeyama (2005) em seus estudos observaram que caso se queira que o melhor trabalho seja realizado, o conhecimento técnico é importante, principalmente em projetos pequenos e médios, onde não se consegue desacoplar totalmente o aspecto técnico do aspecto gerencial, os autores ressaltam que em projetos grandes e complexos, com muitas habilidades técnicas presentes, o conhecimento e as habilidades técnicas do gerente de projetos se tornam menos relevantes. Já para Cudas (1987) experiência profissional seria o pré-requisito para a formação do gerente de projetos, essa experiência seria vinculada à maturidade pessoal e profissional do gerente. Fernandes e Silva (2007) colocam que o comportamento das pessoas em um projeto pode ser determinado por seu conhecimento técnico e pela forma como a pessoa se relaciona no contexto no qual o projeto se desenvolve.

Para Russo e Sbragia (2007) no século XXI, um gerente de projetos não pode mais ser visto como um mero executor, mas como um parceiro importante no reconhecimento e busca de novas oportunidades, além da contribuição aos bons resultados pela persistência na solução dos problemas e enfrentar os desafios encontrados no desenrolar das suas atividades. As associações positivas, ainda que de baixa magnitude, encontradas entre o nível de tendência empreendedora do gerente com o nível de sucesso dos projetos reforçam a indicação de que as organizações precisam se preocupar em criar mecanismos incentivadores para essa função, como, por exemplo, visão e estratégias claras; estímulo à diversidade; cultura interna propícia; instrumentos motivacionais (além de recompensas financeiras e prêmios, reconhecimento, visibilidade e auto-realização). Ao mesmo tempo, seria importante limitar e restringir os

fatores inibidores ao aparecimento e aproveitamento das características empreendedoras do gerente de projetos, como burocracia, centralização de poder, cultura resistente a mudanças, ambiente tradicional e paternalista.

CONCLUSÕES

Após este estudo, pode-se perceber que a gestão de projetos é uma prática relativamente nova que surgiu no fim da década de 50 e início da década de 60, segundo os autores aqui estudados. Porém, a cada dia, a gestão de projetos vem se tornando uma prática mais estratégica para as empresas, o que faz surgir um personagem de grande destaque: o gerente de projetos.

Este gerente de projetos foi definido de várias formas entre elas precisa ter capacidade e habilidade específicas como habilidades técnicas de alta qualidade, sensibilidade política, forte orientação à solução de problemas e alta capacidade de automotivação, ter um excelente relacionamento com o grupo principalmente para manter a motivação dos seus liderados. O gerente de projetos precisa ser uma espécie de multifunções, pois deve se dividir entre um habilidoso técnico e um líder motivador, sem deixar de garantir o sucesso do projeto que está gerenciando, trazendo satisfação a todos os stakeholders envolvidos. Realmente uma tarefa nada fácil.

O gerente de projetos tem poder que se transformar conforme a cultura organizacional de cada empresa, variando entre poder formal para autorizar promoções e aumentos de salário para a equipe, e a falta de poder formal que pode tornar o gerente de projetos inativo e sem condições de trabalho. Percebe-se que há dificuldade e desafios nesta função, como conciliar conhecimento técnico e experiência profissional, além da dificuldade de encontrar bons cursos de aperfeiçoamento.

Assim, pode-se concluir que a função do gerente de projetos ainda tem muito a crescer e se aperfeiçoar para estar pronto para o mercado atual, pois é uma profissão que vem se tornando estratégica para aqueles que desejam sucesso nos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CODAS, M. M. B. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. **Revista Administração de Empresas**. v.27(1):33-37. jan/mar. Rio de Janeiro: 1987.

FERNANDES, F. L. M.; SILVA, F. Q. B. Relações entre competências pessoais e tipos de personalidade do gerente de projetos. **Anais do 2º.Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos**. Salvador: PMI-BA, 2007.

FREITAS, H. M. R.; ASSIS, M. A. **Análise do processo de implementação de uma empresa espelho de telefonia, o caso da GVT**. (Dissertação) UFRGS. PPGA. Escola de Administração, mestrado para executivos/98. Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/orientacao/mestrado/proposta/pdf/25_%20mest_proposta_assis.pdf>. Acesso em fev. 2014.

GUIA PMBOK®. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4ª ed. PMI. Global Standard. 2008.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **ENEGEP 2002**. ABEPRO. 23 a 25 out. Curitiba: 2002.

SATO, C. E. Y.; HATAKEYAMA, K. O papel evolutivo do Gerente de Projetos. **ALTEC 2005**, XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. 25 a 28 out. 2005.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **Revista de Administração**. v.21(3), jul/set. FEA/USP. 1986.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**. São Carlos. v.14, n.3, p.581-593, set/dez. 2007.