

**Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP**  
**Administração**

**Como o perfil de uma equipe de projetos pode interferir na eficiência do  
seu desenvolvimento**

**Marineia Mendes**

**Mariana - MG**  
**2016**

**Marineia Mendes**

**Como o perfil de uma equipe de projetos pode interferir na eficiência do seu desenvolvimento**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Ciências sociais

Orientador: Prof. Mestre Raoni Oliveira

**Mariana - MG**

**2016**

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

M538c Mendes, Marineia

Como o perfil de uma equipe de projetos pode interferir na eficiência do seu desenvolvimento [recurso eletrônico]/ Marineia Mendes.-Mariana, MG, 2016.

1 CD-ROM; 4 3/4 pol.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais DECEG/ICSA/UFOP

1. Gestão de projetos - Teses. 2. MEM. 3. Competências - Teses. 4. Monografia. 5. Projetos - Avaliação - Teses. I. Inácio, Raoni de Oliveira. II. Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.8

: 15

: 1415690



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



**MARINEIA MENDES**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Me. Raoni de Oliveira Inácio – Orientador

Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo

Professora Me. Ana Cristina Miranda Rodrigues

Mariana, 19 de agosto de 2016.

Dedico este trabalho à Deus e a todos aqueles que contribuíram para minha formação acadêmica.

## **Agradecimentos**

À Deus, pela oportunidade de viver este sonho. Por me dar sustento e coragem para vivenciar todos os momentos desta caminhada.

À minha família, principalmente meus pais pela dedicação e amor incondicional que sempre tiveram comigo, vocês são maravilhosos. Aos meus irmãos pelo carinho, cuidado e companheirismo durante toda minha vida. Vocês me deram segurança para tornar realidade o que um dia foi sonho.

A todos os professores e funcionários da UFOP que participaram e possibilitaram minha formação acadêmica. E, principalmente ao meu orientador Raoni Oliveira com quem compartilhei experiências. Suas observações, incentivos e direcionamento conferiram sentido ao meu trabalho.

A todos os profissionais que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial ao Carlos Fernando que foi um exemplo de líder.

Aos amigos e colegas de curso que compartilharam momentos únicos, que nunca esquecerei. Por fim, a todos que fizeram parte desta conquista.

“O destino não é uma questão de acaso. É uma questão de escolha: não é algo a ser esperado,  
é algo a ser alcançado.”

Williams Jennings Bryan

## **Resumo**

Este estudo tem o objetivo compreender como o perfil de competências de uma equipe de projeto pode interferir no seu desenvolvimento. Para tanto foi realizada uma análise do desempenho individual e em equipe dos resultados alcançados em um projeto de montagem eletromecânica. A fim de conhecer as características e aspectos que impactam no desenvolvimento de um empreendimento, bem como a interferência que ocorreu para que o mesmo obtesse sucesso. Além da avaliação do desempenho foram observados os sistemas e métodos utilizados pela empresa no gerenciamento de projeto para determinar o nível de maturidade e estabelecer uma correlação entre as competências organizacionais e àquelas apresentadas pelos indivíduos e equipe de trabalho. Para a execução deste propósito utilizou-se dos modelos elaborados por Fleury e Fleury (2008), Dutra (2011), Thamhain (1983), Kerzner (2000) e pesquisa realizada por Carvalho e Rabechini Junior (2003). A aplicação dos estudos destes autores e análise dos relatórios elaborados pela empresa durante a execução do empreendimento possibilitou a compreensão de como o perfil de competências de uma equipe de projeto pode interferir no seu desenvolvimento. Após a análise constatou-se que as principais características observadas que interferiram no desenvolvimento do empreendimento para alcançar os resultados propostos, segundo o desempenho individual apresentado foi integração, boa comunicação, envolvimento das equipes e interface organizacional. Enquanto as equipes demonstraram capacidade de adaptação às mudanças, comprometimento com resultados, preocupação com análise de tendências e guiar-se por metas planejadas. Notou-se também a existência de uma correlação entre o grau de desempenho alcançado pela equipe de gerenciamento de projeto e as competências organizacionais que são os sistemas e processos utilizados pela empresa, que Kerzner (2006) associa as cinco fases distintas de maturidade da gestão de projetos.

Palavras-chave: Gestão de projetos, competências de equipes, desempenho de projetos.

## **Abstract**

This study aims to understand how the skills profile of a project team can interfere in its development. For such, an analysis was performed of individual and team performance of results achieved on an electromechanical assembly design. In order to know the characteristics and aspects that impact on the development of an enterprise, as well as interference that occurred to get success. In addition to the performance evaluation were observed the systems and methods used by the company in project management to determine the level of maturity and establish a correlation between organizational skills and those submitted by individuals and team work. For the execution of this purpose, it was used the models developed by Fleury and Fleury (2008), Dutra (2011), THAMHAIN (1983), Kerzner (2000) and research by Carvalho and Rabechini Junior (2003). The application of studies of these authors and analysis of the reports prepared by the company during the execution of the project made it possible to understand how a project team skills profile can interfere in its development. After the analysis, it was found that the main characteristics observed that interfered in the development of the project to achieve the proposed results presented according to individual performance, were integration, good communication, involvement of teams and organizational interface. As the teams demonstrated ability to adapt to change, commitment to results, concern for trend analysis and be guided by planned targets. It was also noted that there is a correlation between the level of performance achieved by the project management team and organizational skills that are the systems and processes used by the company, which Kerzner (2006) combines the five stages of maturity management projects.

Key words: management project, team competence

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Mapa dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA. ....	15
Figura 2 - Interação dos grupos de processos de um projeto.....	16
Figura 3 - Ciclo de vida em gerenciamento de projetos. ....	17
Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	20
Figura 5 - Aspectos observados em equipes eficazes.....	22
Figura 6 – Mapa da elaboração de relatórios.....	27
Figura 7 - Mapa do processo de faturamento de serviços. ....	28
Figura 8 - Mapa do processo de emissão e aprovação de relatórios.....	32

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 - Avanço financeiro do projeto.....	29
Gráfico 2 - Relação faturamento x custos do projeto. ....	31

## **Sumário**

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Projeto: conceito e características.....</b>	<b>13</b>
2.1	Gerenciamento de Projetos .....	14
2.1.1	Gerenciamento de competências de equipes de projeto .....	19
2.1.2	Mensuração de resultados segundo Thamhain (1983) .....	21
<b>3</b>	<b>Aspectos metodológicos.....</b>	<b>24</b>
3.1	Abordagem da pesquisa.....	25
<b>4</b>	<b>Caracterização da empresa .....</b>	<b>26</b>
4.1	Apresentação do panorama do projeto .....	27
4.1.1	Análise da interferência da equipe no desenvolvimento do projeto .....	28
<b>5</b>	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Referências .....</b>	<b>35</b>

## 1 Introdução

As constantes mudanças no processo produtivo de produtos e serviços, transformações das necessidades mercadológicas e rapidez do compartilhamento de informações exigem que as organizações busquem novos procedimentos de melhoria para alcançar produtividade. Esse fato é motivado por uma minimização dos custos e ampliação da lucratividade que estão fundamentados na análise de negócio e, conseqüentemente planejamento estratégico da organização.

Esclarece-se que a essência da estratégia correlaciona-se com a síntese das tendências do setor em que a empresa atua, com as suas próprias competências e, contingências. O planejamento depende da análise dos objetivos previamente determinados para reconhecer a necessidade de implementar ações e alocar recursos que Hamel e Prahalad (1997) consideram importante para desenvolvimento de estratégias.

Se a fonte da estratégia é a criatividade, que pode ser de autoria de qualquer um; o resultado da estratégia é a visão e/ou objetivo de longo prazo; e o plano estratégico é a formalização escrita do planejamento, é possível afirmar que o planejamento estratégico é um meio, não para criar a estratégia, mas sim para programá-la, e resolver formalmente suas implicações (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O planejamento estratégico deve decorrer de um pensamento flexível, orientado para a interação entre estrutura e meio ambiente, assim como para a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio (SERRA *et al.*, 2002).

Através da elaboração do planejamento estratégico as empresa buscam identificar seus objetivos gerais e específicos, que se desdobram em metas e projetos, tornando-se orientadores da análise de investimentos de capital, ampliação de mercado e aumento da competitividade dos seus produtos e serviços.

Segundo Carvalho e Rabechini Junior (2011), devido às necessidades das empresas desenvolverem respostas rápidas aos problemas ambientais de forma ágil e eficaz, ocorre à adoção de ferramentas e técnicas de gestão de projetos. Esta metodologia de gerenciamento oferece às empresas a possibilidade de identificar o impacto das tomadas de decisões na organização, em função da interação com o ambiente organizacional.

Para as empresas que assumem diversos projetos para diferentes clientes, estas mudanças são constantes e impactam de forma mais agressiva a organização. Kotler (2009)

afirma que para manter a prosperidade de seus negócios as empresas não podem utilizar antigas práticas empresariais, visto que as organizações precisam acompanhar o ritmo acelerado das mudanças para manter-se no mercado.

Promover o desenvolvimento e adequação dos processos as mudanças e transformações ocorridas de forma dinâmica são alguns dos objetivos da metodologia de gerenciamento de projetos. Para Carvalho e Rabechini Junior (2011) o gerenciamento de projetos é uma modalidade de gestão que é utilizada por muitas empresas dos setores de construção civil, tecnologia de informação, telecomunicação e grandes organizações. Segundo os mesmos autores, tal afirmativa é exemplificada quando se observa organizações como a NASA, IBM que asseguram a necessidade de desenvolvimento de produtos de alto valor agregado.

A aplicação da metodologia de gestão de projetos utilizada por muitas empresas para obtenção de inovação, melhoria dos processos de fabricação e prestação de serviços indicou que o desenvolvimento de competências e habilidades dos indivíduos que compõem uma equipe são imprescindíveis para a geração de resultados na organização. De acordo com Dutra (2011) a competência dos indivíduos agrega valor e contribui para o aumento do patrimônio da empresa e possibilita a manutenção das vantagens competitivas da organização.

As competências individuais e organizacionais em gestão de projetos podem ser desenvolvidas e ampliadas de acordo com a maturidade das ferramentas e técnicas de gerenciamento de seus empreendimentos. Para Dutra (2011) existe uma relação de troca entre as organizações e os indivíduos. Assim o desenvolvimento de competências das empresas tem relação direta com aquelas que a equipe de projeto apresenta.

Por isto, o presente estudo tem por objetivo responder a seguinte questão: como o perfil de uma equipe de projetos pode interferir na eficiência do seu desenvolvimento?

## **2 Projeto: conceito e características**

O conceito proposto pelo PMI (2014) caracteriza projeto como um conjunto de atividades momentâneas destinadas à geração de um produto ou serviço para alcance de um objetivo específico, com datas de início e término definidas. Kerzner (2004) acrescenta a esta definição três variáveis importantes prazo, custo e qualidade.

Dois conceitos importantes podem ser percebidos nesta ponderação, o primeiro refere-se à temporalidade, ou seja, para que um empreendimento possa ser considerado projeto deve

necessariamente apresentar datas definidas com relação ao seu começo, desenvolvimento e término.

O segundo está relacionado à singularidade do resultado obtido. Pois, segundo PMI (2014) e Maximiano (2010) os empreendimentos criados resultam em produtos e serviços únicos.

Cavallieri *et al.* (2011) considera ainda o caráter progressivo como elemento inerente aos projetos. Esta visão contempla o desenvolvimento das fases dos empreendimentos, que são elaboradas de forma gradual.

Estas características são percebidas nos jogos olímpicos que ocorre em período conhecido desde o momento da disputa pelo país que irá sediar os jogos e durante as atividades realizadas para organização do evento que envolve diversas particularidades.

Outros aspectos comuns nestes empreendimentos são incerteza e complexidade. Segundo Carvalho e Rabechini Junior (2011) tal fato é decorrente da variação do grau de inovação.

Maximiano (2010) entende que a complexidade do projeto é determinada pelo número de variáveis administradas pela equipe de gerenciamento de projetos. O autor relaciona a incerteza como inerente a definições inconsistentes das três principais variáveis de medidas de desempenho do projeto: escopo, prazo e custos.

Além desta situação, o autor considera outra que influencia na determinação do nível de incerteza do projeto, que são os empreendimentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pois seus resultados algumas vezes podem ser imprevisíveis. Neste caso, é possível determinar a data de início do projeto, mas o término pode ser desconhecido, devido a ações de terceiros no desenvolvimento do empreendimento.

Como exemplo pode-se citar a pesquisa de tratamentos e cura do câncer, que se estende por décadas e não possui data de término prevista.

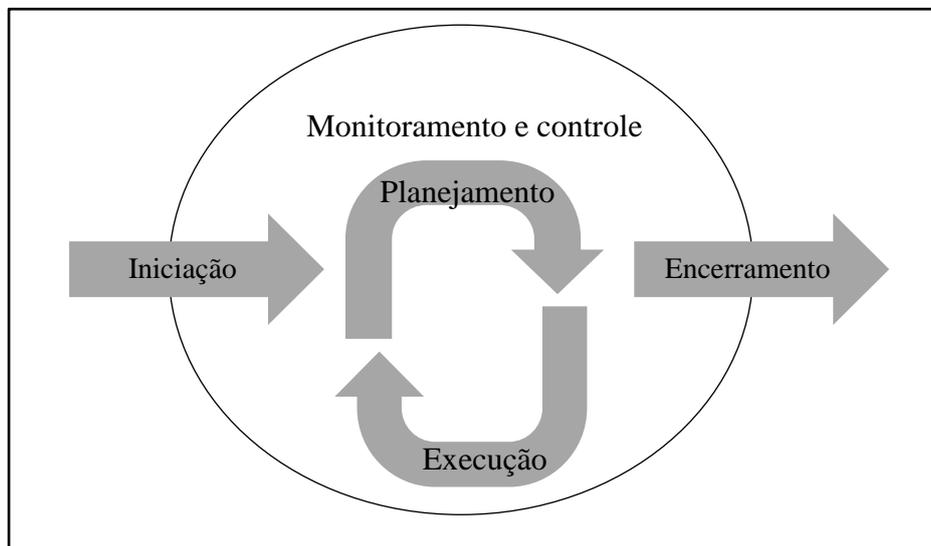
## **2.1 Gerenciamento de Projetos**

Maximiano (2010) entende gestão de projeto como um processo de tomar decisão, para organizar atividades temporais a fim alcançar um resultado específico. Para este autor administração de projetos consiste em um conjunto de técnicas que são aplicadas ao empreendimento de maneira única, com o objetivo de orientar o esforço aplicado para um resultado singular.

Para PMI (2014) gerenciamento de projeto compreende a utilização de conhecimentos, habilidades e técnicas inerentes ao empreendimento que deverá ser realizado, visando alcançar o resultado proposto.

A definição de gerenciamento de projetos compreendida por Carvalho e Rabechini Junior (2011) e Kerzner (2006) envolve as atividades de planejamento, organização, supervisão e controle de tarefas de um projeto de forma contínua visando alcançar um objetivo ou resultado. Esta definição aproxima-se dos cinco grupos de processos propostos pelo PMI (2014) iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento, que Cavalieri *et al.* (2011) relaciona ao ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), conforme explicitado na figura 1.

Figura 1 - Mapa dos grupos de processos de gerenciamento de projetos e o ciclo PDCA.



Fonte: Cavalieri *et al.* (2011)

O *plan* é representado pelo grupo de processo de planejamento, *do* pela execução, *act* e *check* corresponde ao monitoramento e controle das atividades. Os grupos de processo de iniciação e encerramento, segundo Cavalieri *et al.* (2011) são inclusos no modelo devido à definição de projeto que se caracteriza por datas de início e término estabelecidas.

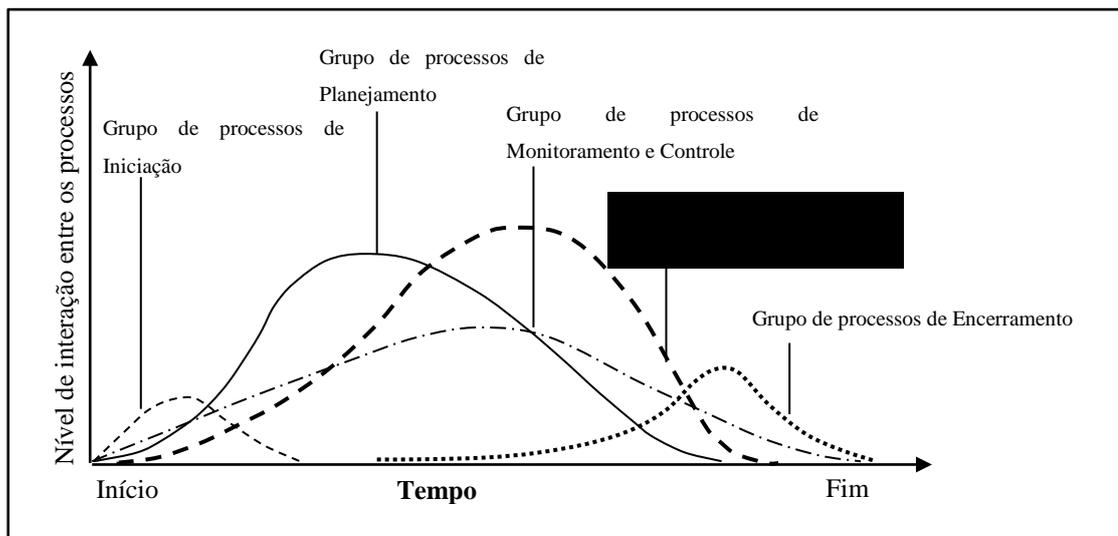
A figura 1 demonstra também que os processos apresentam elementos distintos uns dos outros, porém interagem de forma integrada, visto que, a saída de uma etapa representa a entrada da seguinte ou uma entrega do projeto. Além da interação ocorre a sobreposição de etapas.

Cavalieri *et al.* (2011) relata que esta possibilidade de sobreposição é garantida pelo detalhamento das fases imediatamente anteriores àquelas em andamento. Maximiano (2010)

chama essa progressão de detalhes dos planos de *rolling wave planning* (planejamento em ciclos ou ondas).

Esse autor considera possível esta situação, pois o início da próxima fase do ciclo de vida do projeto pode ocorrer sem que a anterior finalize. Maximiano (2010) denomina este processo de *fast-tracking* (ritmo acelerado). A interação dos grupos de processos é mostrada na figura 2 abaixo.

Figura 2 - Interação dos grupos de processos de um projeto.



Fonte: PMI (2014)

As etapas sobrepõem-se ao longo do desenvolvimento do projeto até o término, que representa a entrega do empreendimento.

Para gerenciar a integração e conseqüentemente sobreposição entre as fases do projeto, o PMI (2014) propõe um mapeamento das atividades de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para executar o empreendimento. Carvalho e Rabechini Junior (2011) relatam que a fragmentação das tarefas proposta pelo *Project Management Institute* é baseada nas competências requeridas para o desenvolvimento de cada fase do projeto.

O gerenciamento de empreendimentos orientado por áreas de conhecimento proposto pelo *Project Management Institute* reflete as melhores práticas observadas por outros autores Kerzner (2006), Carvalho e Rabechini Junior (2011), Cavalieri *et al.* (2011), Nicholas e Steyn (2011) que estudam gestão de projetos.

A integração de conhecimento promovido pelo agrupamento descrito acima fornece elementos capazes de articular a administração de um empreendimento. A este conceito chama-se “Metodologia de gerenciamento de projeto” (NICHOLAS; STEYN, 2011).

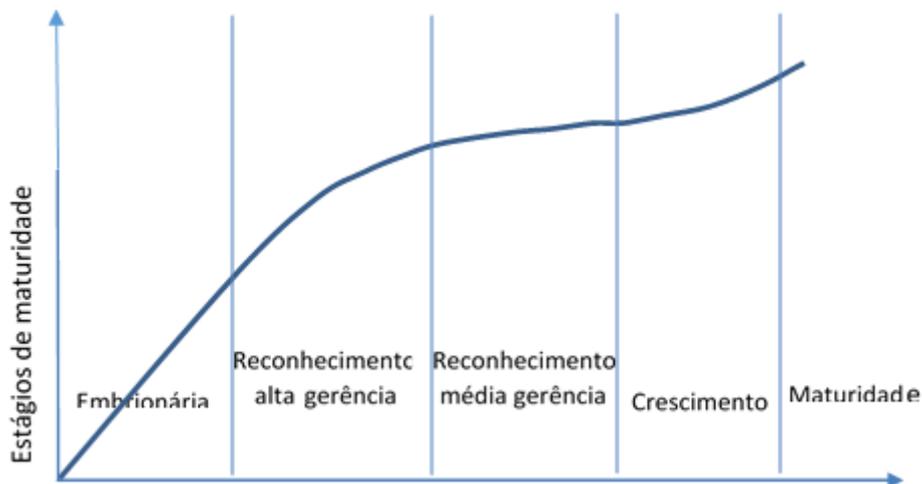
A adoção da metodologia de projetos não basta para as empresas alcançar excelência no desenvolvimento de seus empreendimentos, Carvalho e Rabechini Junior (2011) sugere que as organizações compreendam quais são os fatores críticos para atingir o sucesso em suas atividades.

Kerzner (2006) considera que os fatores críticos de sucesso não bastam para alcançar sucesso e propõe uma análise baseada no desempenho dos indicadores da empresa. O autor recomenda a utilização de índices capazes de medir a qualidade das ações aplicadas para alcançar resultados. E, conclui que as empresas medem o sucesso de seus projetos por meio de avaliações internas e externas.

As avaliações proposta pelo autor visa garantir a excelência em gestão de projetos, porém o mesmo ressalta que a maturidade precede esta fase. Para Kerzner (2006) maturidade compreende o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos que são capazes de aumentar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos.

Carvalho e Rabechini Junior (2011) utilizaram o modelo de ciclo de vida de projetos proposto por Kerzner (2000) para desenvolver uma pesquisa sobre o perfil de equipe de projeto e a relação desta com a maturidade no gerenciamento de projetos. O ciclo mostrado pelo autor compreende as seguintes fases: embrionária, aceitação pela equipe de projeto, aceitação pelos gerentes da área, crescimento e maturidade. O modelo de maturidade desenvolvido por Kerzner (2000) é apresentado a seguir, na figura 3.

Figura 3 - Ciclo de vida em gerenciamento de projetos.



Fonte: Kerzner (2000)

A fase embrionária envolve o reconhecimento da necessidade, benefícios, aplicabilidade e compreensão daquilo que precisa ser realizado, ou seja, admitir a importância da metodologia de gerenciamento de projetos.

A aceitação pela gerência executiva engloba o apoio dos executivos nas mudanças necessárias para condução dos negócios por meio da percepção e auxílio para promoção das ferramentas e técnicas que serão adotadas.

Aceitação pelos gerentes de área refere-se ao comprometimento dos gestores operacionais em conhecer e aplicar a metodologia de gestão de projeto.

A fase de crescimento assegura o reconhecimento e aplicação das ferramentas e técnicas no desenvolvimento das atividades da empresa. O planejamento e sistema de rastreamento são importantes nesta etapa.

O estágio de maturidade compreende o desenvolvimento de um sistema de monitoramento e controle gerencial de custos e comprometimento com prazos. E, para manter este nível a empresa deve estabelecer um plano educacional para melhorar as competências em gestão de projetos.

O modelo de maturidade elaborado por Kerzner (2006) evidencia a importância do apoio e comprometimento dos gerentes, assim como desenvolvimento das competências dos mesmos para a empresa atingir excelência nas práticas de gerenciamento de projetos.

Drucker (2012) afirma que os gerentes devem administrar as pessoas para alcançar um propósito desejado. Esta afirmativa relaciona-se ao gerenciamento de recursos humanos proposto pelo PMI (2014) para desenvolvimento de projeto.

Maximiano (2010) compreende que cada projeto necessita de um grupo específico de trabalho, determinado pelas particulares do empreendimento que será realizado. A identificação das atribuições e responsabilidades dos envolvidos no empreendimento segundo Carvalho e Rabechini Junior (2011) devem ser determinadas pelo gestor do projeto.

Thamhain (1983) ressalta que esta é uma tarefa primordial do gerente de projeto. Para Maximiano (2010) o gestor deve utilizar experiências profissionais anteriores, realizar consulta a lições aprendidas da empresa e solicitar informações aos clientes a fim de determinar as competências de indivíduos e equipes de trabalho.

Dessa forma, observa-se a necessidade de identificar o perfil dos indivíduos que serão responsáveis pelo desenvolvimento do projeto (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011). Cavalieri *et al.* (2011) definiu como equipe de projeto as pessoas que se relacionam e sucedem-se durante o ciclo de vida do projeto.

O recrutamento e seleção dos indivíduos responsáveis por desenvolver e entregar o empreendimento são baseadas nas competências identificadas pelo gestor de acordo com as atividades que serão executadas em cada fase do projeto (MAXIMIANO, 2010).

Carvalho e Rabechini Junior (2003) ressaltam que não existe facilidade na tarefa de formar e gerir uma equipe de projetos, por duas razões: a primeira refere-se ao dinamismo com que convivem e segundo devido ao fato de somente o gerente de projeto perceber a singularidade da equipe de projeto, visto que muitos dos membros não a visualizam da mesma maneira.

Segundo Thamhain (1983) a formação de equipes é um processo contínuo que requer habilidades de liderança, entendimento da organização, suas interfaces, autoridades, estrutura de poder, e fatores motivacionais.

Portanto, o gerente de projeto deve estar atento aos sinais de disfunções que podem surgir na equipe.

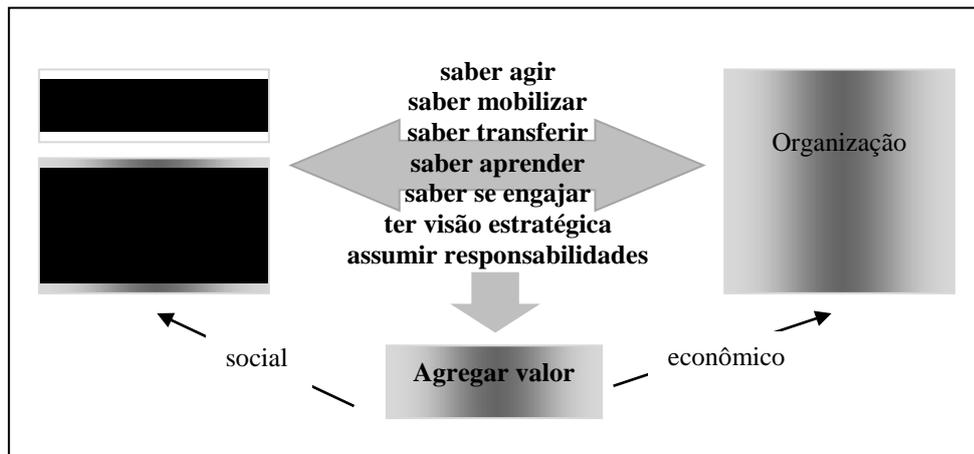
### **2.1.1 Gerenciamento de competências de equipes de projeto**

McClelland (1973) introduziu os primeiros conceitos de competências, seu estudo contradiz a aplicação de teste de inteligência, citado pelo autor como metodologia para seleção de pessoas. Sua teoria demonstra que existe uma relação entre conhecimento, habilidades e experiências dos indivíduos.

Carvalho e Rabechini Junior (2011) conceituam competência como conjunto de esforço, devido à interpretação realizada a partir do latim *competere*. A decomposição da palavra em *com* que significa conjunto e *petere*, cuja tradução é esforço. Os autores relacionam a palavra com a capacidade do indivíduo em aplicar os recursos disponibilizados para execução de suas atividades e tarefas.

Fleury e Fleury (2008) definem competência como conjunto de saber agir e reconhecer por meio de interação, transferência e mobilização de recursos, habilidade e conhecimentos para gerar valor agregado para o indivíduo e a organização. Como mostra na figura 4.

Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2008)

O *International Project Management Association* divide as competências em três grupos: competências técnicas, competências comportamentais e competências contextuais. Esta percepção poderá ser enfatizada em determinados projetos, a depender da complexidade, incerteza e detalhamento.

Contrapondo a visão anteriormente exposta, Fleury e Fleury (2008) propõem uma percepção alinhada à estratégia competitiva da organização. Para tanto os autores sugerem que a formação de competências de uma equipe seja ordenada em três categorias distintas que são mostradas no quadro 1.

#### Quadro 1 – Categorias de formação de competências

Competências de negócio: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação do mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
Competências técnico-profissionais: competência específica para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.
Competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Fonte: Fleury e Fleury (2008)

De acordo com Fleury e Fleury (2008) as competências de negócio traduzem a capacidade do indivíduo em estabelecer mecanismos de planejamento, controle, avaliação e otimização de recursos, para fortalecer os pontos fortes e mitigar os pontos fracos da organização. Enquanto as técnicas relacionam-se com o conhecimento específico de determinada área da atividade do empreendimento, para orientar as soluções de problemas. E, as competências sociais referem-se ao desenvolvimento de trabalhos que compreendem comunicação, negociação e trabalho em equipe, ou seja, baseado nas relações interpessoais.

Brandão e Borges-Andrade (2007) indicam que as competências organizacionais e individuais devem ser alinhadas para o desenvolvimento de aprendizagem em ambas as dimensões.

Para trabalhar as competências organizacionais da empresa é necessário desenvolver as competências individuais da equipe de projeto que Dutra (2011) articula com base no perfil profissional, perfil comportamental, condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional, vínculos empregatícios estabelecidos e capacidade da organização para atender necessidades presentes e futuras dos indivíduos.

Dutra (2011) destaca que as competências individuais compõem o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das funções e responsabilidades de um cargo, importantes para alcançar metas e objetivos. Enquanto as organizacionais tem relação com aquelas apresentadas pela empresa, que envolve a complexidade e experiência da corporação.

Thamhain (1983) ressalta que as competências dos indivíduos e equipes impactam no desempenho organizacional.

Pace *et al.* (2003) consideram que a medição do desempenho de uma equipe constitui um significativo processo de autocrítica e monitoramento das ações e decisões tomadas pela organização, que Kerzner (2006) apresenta como importante ferramenta de avaliação das metas atingidas pelos grupos de trabalho e seus membros.

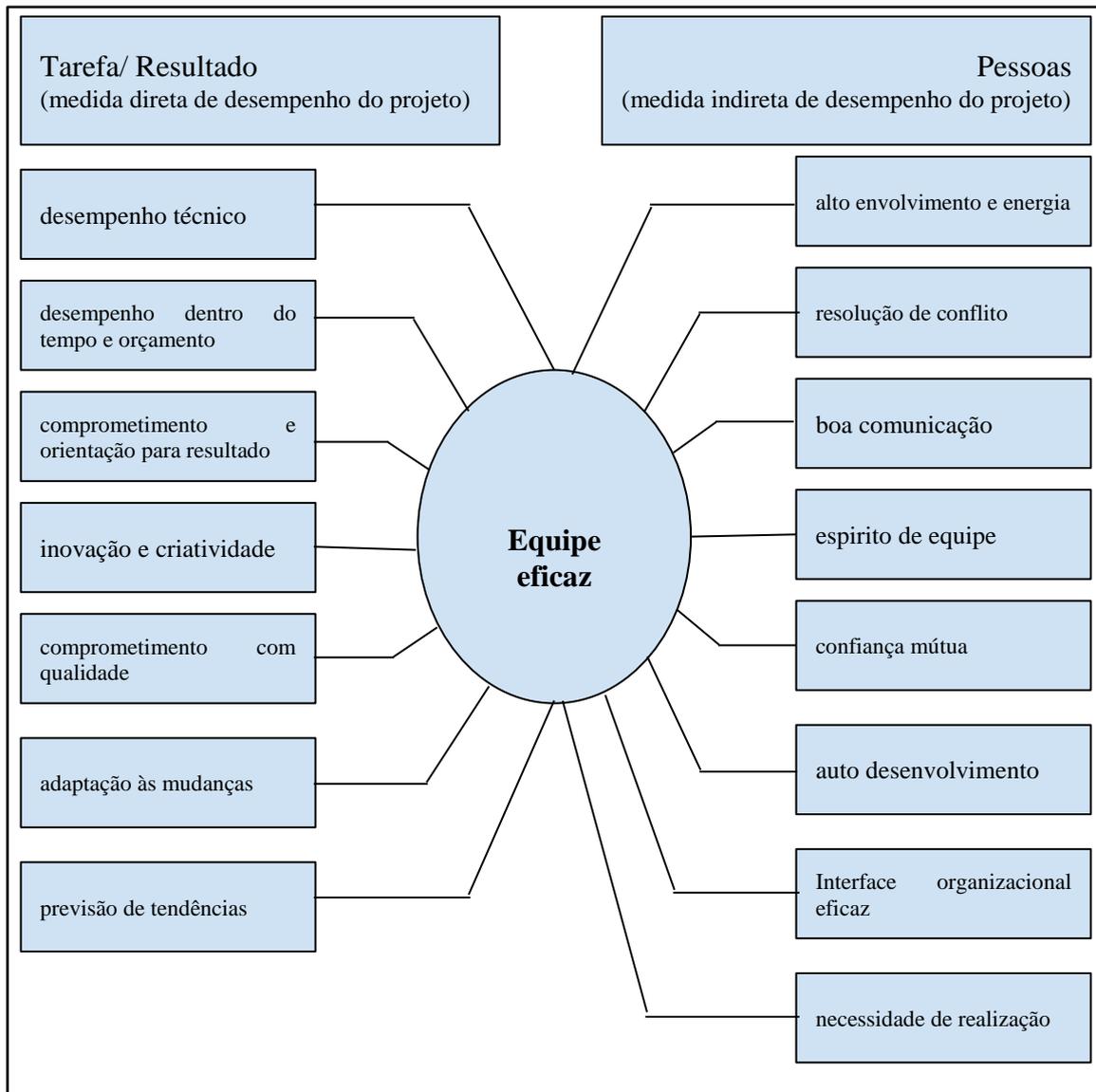
O modelo elaborado por Thamhain (1983) apresenta dois grupos distintos de indicadores de desempenho, individuais (indicadores de pessoas) e equipe (indicadores de tarefa).

### **2.1.2 Mensuração de resultados segundo Thamhain (1983)**

Os indicadores de resultados desenvolvidos por Thamhain (1983) visam estabelecer uma maneira de avaliação individual e da equipe de trabalho.

Os indicadores de tarefas podem ser utilizados para avaliar o trabalho produzido por uma equipe. O autor sugere que a mensuração do desempenho da equipe seja realizada com base na avaliação de indicadores de performance que caracterizam os indivíduos e equipes de trabalho eficazes. Os elementos sugeridos são apresentados no modelo da figura 5.

Figura 5 - Aspectos observados em equipes eficazes.



Fonte: Thamhain (1983)

Os indicadores de tarefa são medidos de maneira direta, ou seja, considera-se as metas propostas e os resultados alcançados pela equipe de trabalho. Os itens observados nesta avaliação são: desempenho técnico, desempenho dentro do prazo e orçamento, comprometimento e orientação para resultados, inovação e criatividade, comprometimento com a qualidade, adaptação às mudanças e previsão de tendências.

Desempenho técnico visa medir os conhecimentos da equipe. O desempenho dentro do prazo e orçamento mensura a capacidade da equipe em gerenciar o tempo e custos do projeto.

O comprometimento e orientação para resultados avaliam os fatores relacionados aos objetivos que o projeto precisa atingir e as recompensas envolvidas quando alcançados.

A inovação e criatividade indicam a valorização da aptidão dos membros da equipe em propor soluções compreendidas como criativas e inovadoras.

O comprometimento com a qualidade referem-se a orientação para atendimento aos requisitos do projeto e controles periódicos das entregas conforme as especificações do cliente.

A adaptação às mudanças indica a flexibilidade e acompanhamento do processo de implementação de ações orientadas para os resultados e modificações observados no projeto. E previsão de tendências indica a compreensão de cenários dos negócios da organização ao qual o projeto está vinculado e avaliação de impactos nas metas propostas.

Já os indicadores de pessoas são medidos de maneira indireta, ou seja, é necessário observar a interligação dos trabalhos desenvolvidos pela equipe para determinar o desempenho individual. Os itens avaliados nesta etapa são: envolvimento da equipe, gerenciamento de conflitos, comunicação, espírito de equipe, confiança mútua, autodesenvolvimento, interface organizacional e necessidade de realização.

Envolvimento da equipe refere-se ao comprometimento do grupo com o resultado do empreendimento em si. A equipe deve ser proativa e passar essa imagem as partes interessadas do projeto.

O gerenciamento de conflitos compreende o processo de identificação de conflitos e seus modos de resolução. Toda equipe de projetos passa por momentos de conflito que devem ser administrados, para evitar redução de desempenho. Neste sentido, identificar e antever possíveis pontos de conflitos, resolvendo-os antes que eles aconteçam é um bom procedimento.

Comunicação indica o conhecimento do plano do projeto e seus aspectos críticos de gestão, sua compreensão possibilita que a equipe obtenha alto desempenho no processo de geração, armazenamento, distribuição e controle das informações.

O espírito de equipe representa a integração dos membros da equipe que apresentam espírito de colaboração, alcançam resultados em grupo e protege-se de eventuais injustiças.

Confiança mútua entende-se como pré-requisito para a formação de equipe, devido à interface das informações e resultados. Amaral *et al.* (2011) elenca este elemento em equipes

que precisam confiar nas informações de entradas recebidas para que suas saídas estejam compreendidas nos requisitos planejados.

Autodesenvolvimento indica que cada membro da equipe busca aprimorar suas habilidades, para colaborar no alcance dos objetivos do projeto. O planejamento educacional profissional que visa à melhoria das competências dos indivíduos é importante para gerar bons resultados para a organização.

Interface organizacional compreende a habilidade da equipe em relacionar-se com a empresa para garantir recursos e apoio para o projeto.

Necessidade de realização está relacionada ao reconhecimento das potencialidades e possibilidades da empresa da qual a equipe faz parte, em busca de aproveitar melhor os recursos organizacionais e colaborar para o sucesso de seus projetos.

Carvalho e Rabechini Junior (2003) entendem que estes indicadores servem para orientar as empresas sobre o estágio de maturidade da metodologia de gestão utilizada e quais as melhorias devem promover para alcançar excelência em gestão de projeto.

Kerzner (2006) ressalta que deve haver preocupação constante com a maturidade alcançada, ainda que este seja o estágio de excelência. O autor sugere que a organização desenvolva o registro de conhecimentos e lições aprendidas, mantenha treinamento e aprimoramento de suas práticas para perpetuar a maturidade alcançada.

### **3 Aspectos metodológicos**

A construção do conhecimento sobre determinado fenômeno e reformulação dos existentes utiliza diferentes métodos de pesquisa, que depende do objeto que será analisado e enfoque do autor. Segundo Köche (2011) a compreensão e explicação de um fenômeno estabelecem as causas e condições iniciais que permitem determinar consequências, efeitos e possibilita a predição de controles que podem ser utilizados.

Gil (2009) compreende que a pesquisa visa oferecer respostas a problemas propostos por meio de procedimento racional e sistêmico. Esta definição elucida os aspectos formais para validação de conhecimento, pois existem regras e diretrizes que devem ser seguidas para elaboração um estudo.

Segundo Chueke e Lima (2012) a escolha das técnicas e métodos científicos para estudo do fenômeno é determinado pelo pesquisador que os utiliza, de acordo com os meios e fins da pesquisa.

Foi aplicada neste trabalho uma pesquisa descritiva, que segundo Vergara (2013), Gil (2009) e Godoy (1995b) apresenta as particularidades de determinado fenômeno ou população, estuda a similitude entre variáveis, elucida sua natureza e apesar de servir como base para explicar um fenômeno não objetiva esta finalidade a priori.

Neves (1996) propõe o uso do método qualitativo de coleta e análise de dados para realização da pesquisa descritiva, visto que se pretende compreender e interpretar uma realidade para entender “por que” e “como” determinado processo acontece. Köche (2011) ressalta que na pesquisa descritiva é constatada a manifestação e não intenciona-se a manipulação das variáveis.

A análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa, com objetivo de obter informações científicas para elucidar os fatores determinantes no desenvolvimento de um projeto.

Este método foi utilizado devido à intenção deste trabalho em conhecer o processo e não o resultado do fenômeno analisado. Câmara (2013) relata que a pesquisa qualitativa interpreta a realidade por meio da descrição dos elementos para revelar os significados do fenômeno, sem preocupar-se com o resultado, mas com o entendimento do processo.

Godoy (1995a) entende que a pesquisa qualitativa envolve a compreensão de determinado objeto sob a perspectiva da situação e os participantes desta na busca pelo conhecimento do fenômeno. Portanto considera-se importante o contexto no qual se desenvolveu o projeto e os indivíduos que participaram do empreendimento.

### **3.1 Abordagem da pesquisa**

Neves (1996) ressalta que a pesquisa qualitativa difere-se quanto aos métodos, objetivos e forma. Silva (2013) compartilha a visão do autor e afirma que esta surgiu em função da limitação de outras abordagens de pesquisas quando aplicadas aos estudos de ciências sociais.

O instrumento de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foram os indicadores de tarefas e individuais elaborados no modelo de Thamhain (1983), modelo de maturidade de gerenciamento de projeto desenvolvido por Kerzner (2000) e o resultado de um estudo realizado por Carvalho e Rabechini Junior (2003).

Para tanto, foram utilizados os conceitos de competência propostos por Fleury e Fleury (2008) e Dutra (2011) para descrever e interpretar o significado de cada elemento do estudo de Thamhain (1983) e como estes indicadores estão relacionados ao conceito de

competência de equipe de projeto a fim de compreender suas interferências no desenvolvimento de um projeto.

A reflexão e o entendimento de como o perfil de uma equipe de projetos pode interferir na eficiência do seu desenvolvimento foram elucidados com a aplicação dos conceitos elaborados por Fleury e Fleury (2008), Dutra (2011), Thamhain (1983), Kerzner (2000) e uma pesquisa realizada por Carvalho e Rabechini Junior (2003) que direcionou a análise realizada neste estudo.

Porém é importante ressaltar que de acordo com Marconi e Lakatos (2011) as pesquisas possuem limitação de estudo, pois novos fatos podem tornar-se conhecidos e contribuir para reformulação deste trabalho.

Outro fator importante apontado por Chueke e Lima (2012) relaciona-se à legitimação da pesquisa social devido à indisponibilidade de pareceristas para validar tal investigação. Godoy (2006) também considera limitado o estudo de pesquisa qualitativa e enfatiza que o pesquisador deve elaborar recomendações de condições da replucabilidade do fenômeno analisado para garantir que os resultados obtidos sejam verificados.

#### **4 Caracterização da empresa**

A empresa estudada é brasileira e sua sede está localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. A organização em epígrafe atua no ramo de construção e montagem eletromecânica de unidades e complexos industriais.

A empresa possui mais de 33 anos de existência no mercado e seus principais clientes concentram-se no setor siderúrgico, metalúrgico, minerador, papel e celulose, química, óleo e gás. Nos últimos dez anos percebeu-se uma expansão das atividades por meio do desenvolvimento de projetos para diversas empresas.

Diante desta conjuntura, os diretores perceberam a necessidade de reestruturação e de implantação formal de procedimentos e registro de suas melhores práticas. Por estes motivos a empresa trabalha com Sistema Integrado de Gestão (SIG), possui certificações das normas ISO 9001:2008 (Gestão da Qualidade), ISO 14001:2004 (Gestão de Meio Ambiente) e OHSAS 18001:2007 (Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional).

Estas ferramentas de gestão garantem a manutenção das práticas que promoveram o crescimento da organização nos últimos anos. Pois, existem procedimentos para execução de trabalhos, revisão e adequação daqueles que necessitam de atualizações.

Além disso, as empresas mantêm o gerenciamento das informações e lições aprendidas de cada projeto executado por meio de relatórios desenvolvidos no decorrer dos empreendimentos executados.

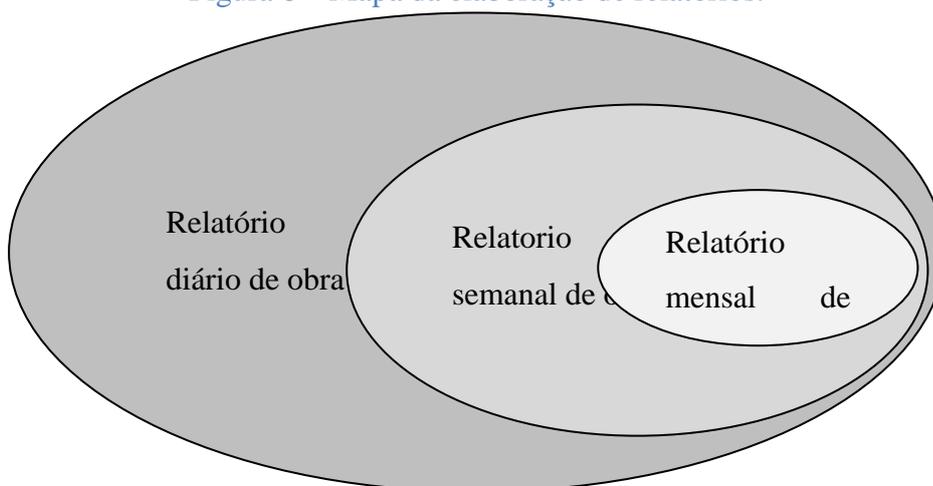
#### 4.1 Apresentação do panorama do projeto

As informações apresentadas abaixo constam nos relatórios que a empresa desenvolveu ao longo do projeto que executou para um cliente do setor de mineração. Estes foram validados pela empresa contratante e o gerente de projeto da empresa contratada responsável pela execução do empreendimento.

A aprovação dos relatórios era realizada diariamente, semanalmente e mensalmente, por meio de fiscalização dos serviços executados e reuniões de acompanhamento da obra.

Os dados coletados dia-a-dia foram compilados no relatório semanal que posteriormente serviam para gerar o resumo mensal do projeto. Como mostra a figura 6.

Figura 6 – Mapa da elaboração de relatórios.



Fonte: elaborado pelo autor.

Os relatórios apresentados tinham como fonte de informações os documentos do projeto, que contemplavam o escopo da obra. Estes foram entregues a empresa para elaboração de orçamento e prazos contidos na proposta comercial e técnica validadas anteriormente ao início do projeto.

Sequencialmente, houve a assinatura do contrato de prestação de serviços e formação da equipe de projeto, responsável pelo desenvolvimento do empreendimento. Após essa etapa, optou-se pela fragmentação da equipe em áreas de: recursos humanos, produção, planejamento, aquisição e qualidade.

A fragmentação de equipe que gerenciam projetos é recomendada por autores como Kerzner (2006), Carvalho e Rabechini Junior (2011), Cavalieri *et al.* (2011), Nicholas e Steyn (2011), PMI (2014), pois os mesmos argumentam que há uma eficiência nessa metodologia de gestão para executar os processos de desenvolvimento dos empreendimentos.

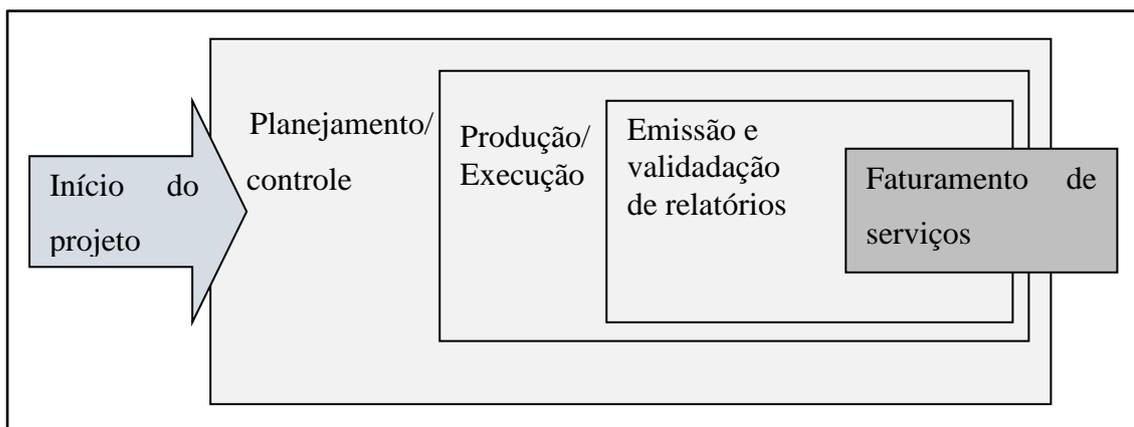
A equipe de planejamento e controle responsabilizou-se por estabelecer um cronograma de trabalho que atendesse aos requisitos e restrições do empreendimento. Estas limitações e especificações de serviços encontravam-se nos documentos entregues pelo cliente, que abrangiam o escopo da obra. Em seguida o grupo de produção revisou e validou as datas programadas para realizar cada atividade do projeto.

Após a validação interna do documento, este foi encaminhado ao cliente para comentários e aprovação. Ao retornar para empresa, realizou-se nova revisão com as alterações solicitadas pelo cliente e estabeleceu-se o cronograma de trabalho para execução do projeto.

#### 4.1.1 Análise da interferência da equipe no desenvolvimento do projeto

As atividades do projeto foram executadas, conforme cronograma aprovado, e o faturamento dos serviços processou-se de acordo com o término das tarefas e emissão dos relatórios de cada etapa concretizada. A figura 7 mostra o processo de evolução do faturamento de serviços.

Figura 7 - Mapa do processo de faturamento de serviços.



Fonte: elaborado pelo autor.

A emissão de relatórios para faturamento de serviços eram responsabilidade das equipes de planejamento, produção e qualidade. Estes compreendiam as disciplinas de

estrutura metálica, equipamentos, elétrica e tubulação. A multidisciplinaridade do projeto exigiu competências individuais e em equipe para alcançar os resultados propostos.

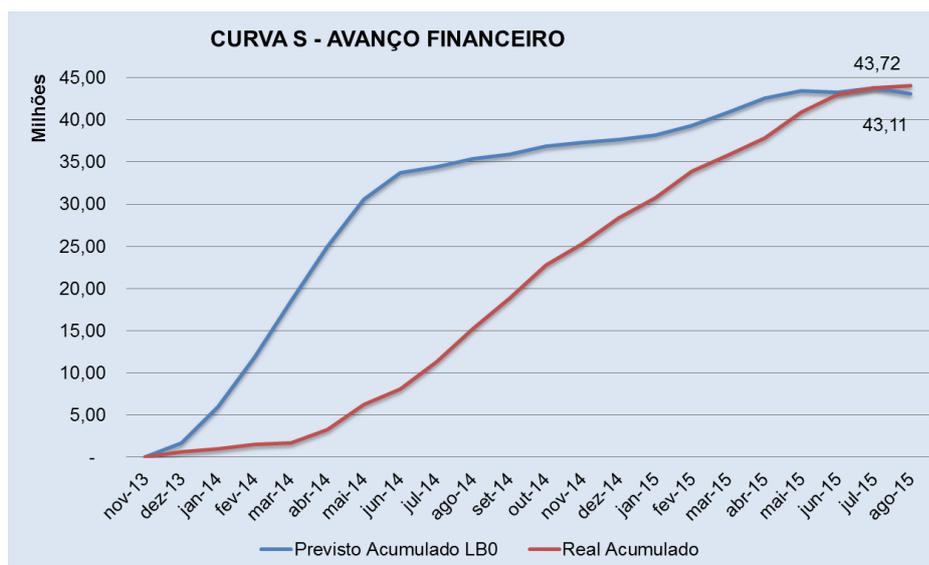
O modelo de categorias de competências elaborado por Fleury e Fleury (2008) possibilita a compreensão do processo de gestão desenvolvido para o gerenciamento do empreendimento. Segundo os documentos analisados, os gerentes e coordenadores foram responsáveis pela negociação com cliente, análise de premissas e restrições, assim como a viabilidade do negócio.

Após o início do projeto as equipes de planejamento, produção e qualidade demonstraram competências técnicas e sociais suficientes para desenvolver o empreendimento e alcançar os objetivos propostos, pois os gerentes consideram um projeto bem sucedido desde que o mesmo não gere prejuízo para a empresa.

Para analisar o desempenho financeiro da equipe de projeto foram utilizados os indicadores de tarefa e pessoais propostos por Thamhain (1983), a fim de evidenciar o perfil de competências que são necessários para o desenvolvimento do projeto, visto que o resultado final foi alcançado.

Thamhain (1983) ressalta que o resultado do projeto depende cuidadosamente do esforço do grupo, requer coordenação e integração de vários especialistas em um ambiente de trabalho dinâmico com interface complexa. O gráfico 1 mostra o desempenho financeiro alcançado pela equipe que desenvolveu o projeto.

Gráfico 1 - Avanço financeiro do projeto.



Fonte: Relatório mensal de acompanhamento de obra

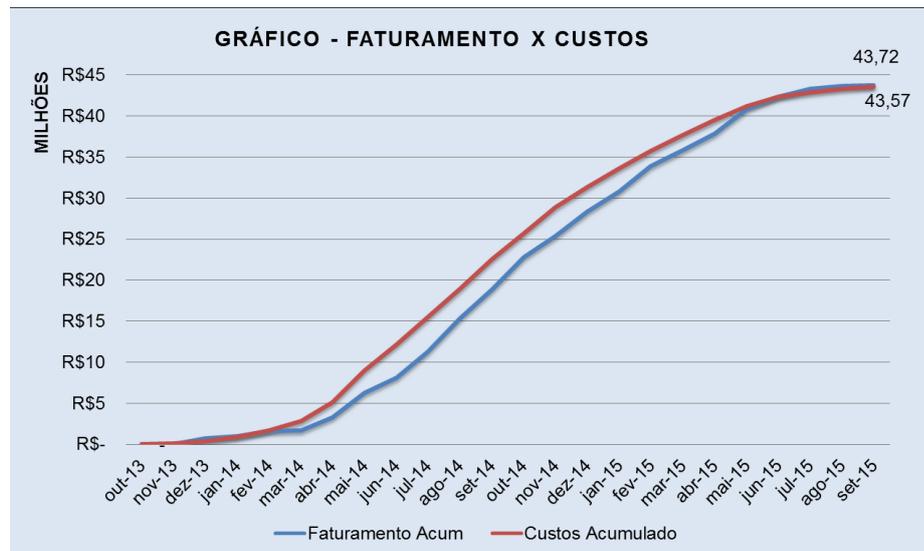
Ao analisar o gráfico de faturamento, nota-se problemas de desempenho financeiro, visto que as metas estabelecidas em determinados períodos não foram alcançadas. Este problema ocorreu devido ao sistema de pagamento adotado pelo cliente para faturamento dos trabalhos executados, pois os serviços prestados somente poderiam ser desenvolvidos sequencialmente, em função das tarefas multidisciplinares do projeto.

O faturamento real acumulado no período entre dezembro de 2013 e maio de 2015 foi inferior ao previsto acumulado, este resultado deve-se as premissas de faturamento de projeto estabelecidas pelo cliente. Segundo critérios adotados, os serviços eram faturados conforme percentual de cumprimento das etapas de execução do projeto. Assim, as atividades de testes poderiam ser cobradas somente após o término delas e mediante a emissão de relatórios multidisciplinares.

Os indicadores de tarefa elaborados por Thamhain (1983) possibilita inferir que no período entre maio de 2014 e janeiro de 2015, a capacidade de adaptação às mudanças foi extremamente necessária para alcançar os objetivos, visto que neste período o desenvolvimento do projeto é bastante dinâmico. Além disto, houve uma preocupação dos membros em analisar tendências e buscar resultados satisfatórios para a organização, apesar da equipe ter alcançado as metas financeiras propostas somente no final do projeto, em razão dos critérios de faturamento estabelecidos pelo cliente.

A análise da relação entre custo x faturamento, outro indicador de desempenho utilizado pela empresa, fornece mais informações sobre o perfil da equipe que executou o projeto. O gráfico 2 permite concluir que a equipe de projeto demonstrou guiar-se pelas metas planejadas de orçamento e custo. Novamente, perceber-se o comprometimento da equipe com previsões de tendências, que possibilita o direcionamento das ações à resultados satisfatórios para a organização.

Gráfico 2 - Relação faturamento x custos do projeto.



Fonte: Relatório mensal de acompanhamento de obra.

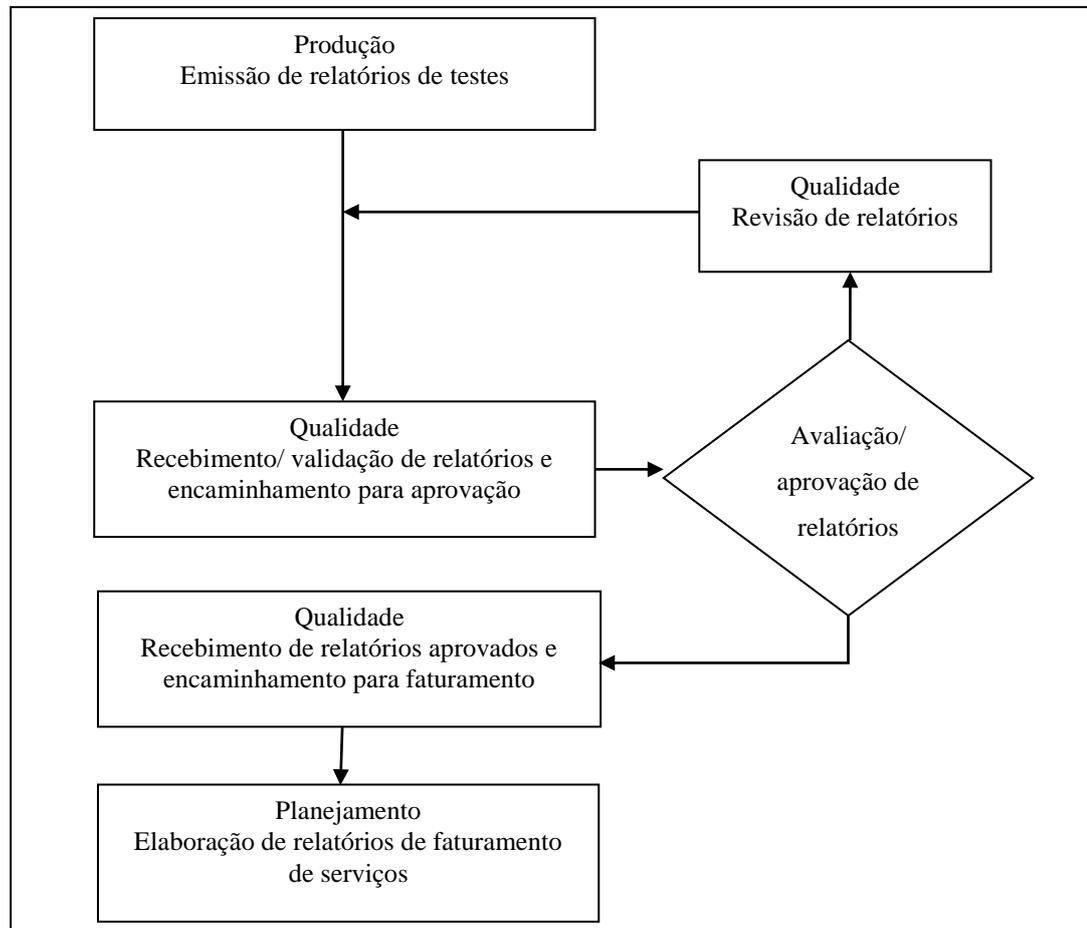
A análise de indicadores de tarefa realizada é fundamental, e permite compreender quais as características de uma equipe de trabalho eficaz, porém não é suficiente para estabelecer a relação existente entre o perfil de competências da equipe e dos indivíduos com os resultados alcançados no desenvolvimento do projeto.

Portanto, é importante analisar os indicadores pessoais em conjunto com os indicadores de tarefa para determinar as competências individuais que interferiram no desenvolvimento e conseqüentemente no resultado do projeto.

Segundo Thamhain (1983) os indicadores pessoais são medidos de maneira indireta e determinam as características individuais que influenciam no desempenho de uma equipe.

Para identificar aos indicadores pessoais, foi necessário demonstrar a relação de interdependência entre as equipes de trabalho. Assim, o mapa apresentado a seguir evidencia a relação de dependência entre as equipes de produção, planejamento e qualidade para a conclusão do processo de faturamento de serviços no projeto. A figura 8 ilustra o processo de emissão e aprovação de relatórios.

Figura 8 - Mapa do processo de emissão e aprovação de relatórios.



Fonte: elaborado pelo autor.

Após executar as atividades, a equipe de produção emitia os relatórios de acordo com os documentos do projeto, encaminhava para o setor de qualidade, que os validava e protocolava-os no setor de aprovação de relatórios designado pelo cliente. Depois de avaliados e aprovados, os relatórios eram novamente encaminhados a equipe de qualidade para revisão ou arquivamento e distribuição as equipes que necessitavam de tais documentos.

O mapa do processo de emissão e aprovação de relatórios permite a percepção da necessidade de integração, comunicação, envolvimento e interface organizacional entre os indivíduos e equipes de trabalho. Estas características requeridas para faturamento dos serviços executados são consideradas por Thamhain (1983) como determinantes no desempenho de uma equipe de projeto e relaciona-as ao comportamento apresentado por cada indivíduo.

No entanto, Fleury e Fleury (2008) associa tais características como competências sociais apresentadas pelos indivíduos. Enquanto o *Internacional Project Management*

*Association* as consideram competências comportamentais das pessoas. As características apresentadas pelos indivíduos e a equipe de projeto, segundo os indicadores de Thamhain (1983) permite relacionar competências técnicas e sociais como elementos fundamentais para o desenvolvimento de um projeto.

Tais competências possibilitaram a equipe realizar intervenção no desempenho financeiro do projeto. Segundo Brandão *et al.* (2012) a competência de uma pessoa é revelada quando esta atua em circunstâncias profissionais as quais vivência.

## 5 Considerações Finais

Os resultados alcançados pela empresa de montagem eletromecânica na gestão do empreendimento possibilita concluir que, o perfil de competências da equipe de gerenciamento de projeto interferiu no seu desenvolvimento para atingir as metas propostas pela organização. A interferência nos sistemas e processos da organização ocorre para assegurar a agregação de valor econômico e social para a empresa, que é necessário para garantir vantagem competitiva no mercado (MINTZBERG, 2006).

Para isto, a empresa precisou alinhar suas competências organizacionais à aquelas requeridas pela equipe e indivíduos para garantir bom desempenho no empreendimento executado.

O alinhamento do perfil de competências da equipe de projeto às apresentadas pela empresa podem ser analisadas conforme a presença de algumas características que Thamhain (1983) identificou como determinantes no sucesso de um projeto.

Assim, as principais características observadas que interferiram no desenvolvimento do empreendimento para alcançar os resultados propostos, segundo o desempenho individual apresentado foi integração, boa comunicação, envolvimento das equipes e interface organizacional. Enquanto as equipes demonstraram capacidade de adaptação às mudanças, comprometimento com resultados, preocupação com análise de tendências e guiar-se por metas planejadas.

Estas características são relacionadas por Fleury e Fleury (2008) como competências de negócios, técnico-profissionais e sociais, que são necessárias para alcançar metas e garantir bom desempenho de equipes de trabalho.

A identificação da relação entre o perfil de competência da equipe de projeto e o os resultados alcançados proporciona a compreensão de como um grupo de trabalho pode interferir no desenvolvimento de um empreendimento para atingir as metas propostas.

Para aumentar as possibilidades de sucesso de futuros projetos é recomendado que a empresa identifique indivíduos com tais competências e forme equipes de trabalho capazes de promover o desenvolvimento das competências organizacionais da empresa.

Pode-se ainda, relatar a existência de uma correlação entre o grau de desempenho alcançado pela equipe de gerenciamento de projeto e as competências organizacionais que são os sistemas e processos utilizados pela empresa, que Kerzner (2006) associa as cinco fases distintas de maturidade da gestão de projetos.

A falta de maturidade no gerenciamento de projetos pode explicar as falhas no alcance das metas financeiras durante a execução do empreendimento. Visto que os sistemas e processos organizacionais empregados pela empresa ainda são incapazes de contemplar desvios e riscos associados aos negócios desenvolvidos pela empresa.

Para perpetuar-se no mercado de gerenciamento de empreendimentos a empresa deve dispensar atenção à problemas relacionados ao desenvolvimento de seus projetos, pois a configuração das equipes de trabalho mudam e poderá ocorrer resultados ineficientes caso os indivíduos não apresentem as características identificadas neste trabalho.

Neste caso, é importante para a organização rever seus sistemas e processos organizacionais para identificar melhorias na proposição e avaliação de metas financeiras dos projetos.

## 6 Referências

AMARAL, D. C. *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE. J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie**, Volume 8, Número 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE. J. E.; GUIMARAES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, Volume 47, Número 4, p. 523-539, 2012.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de psicologia**, Volume 6, Número 2, p. 179-191, 2013.

CARVALHO, M. M.; JUNIOR, R. R. Perfil de competência em equipe de projeto. **Revista de Administração**, Volume 2, Número 1, Jan-Jun, 2003.

CARVALHO, M. M.; JUNIOR, R. R. **Fundamentos em Gestão de Projetos**: Construindo competências para gerenciar projetos. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAVALIERI, A. *et al.* **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de preparação para certificação PMP – Project Management Professional. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

CHUEKE, G. V.; LIMA. M. C. Pesquisa qualitativa; evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, Número 128, p. 63-69, 2012.

DRUCKER, P. **Administração na era das transformações**. Tradução: Sabine Höler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de pessoas na Empresa Moderna. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para se obter o controle de seu setor e criar os mecanismos de amanhã. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração**, Volume 35, Número 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração**, Volume 35, Número 3, p. 20-29, 1995b.

GODOY, A. S. Refletindo sobre os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Volume 3, Número 2, p. 80-89, 2005.

KERZNER, H. **Applied Project Management Best Practices on Implementation**. John Wiley & Sons. New York: Elsevier, 2000.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Tradução: Lene Belon Ribeiro. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução de Carlos Szlak. 1ª Ed. São Paulo: Ediouro, 2009.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “Intelligence”. **American Psychologist**, 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Criando organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em Administração**, Volume 1, Número 3, 1996.

NICHOLAS, J. M.; STEYN, H. **Project Management for business, engineering, and technology**: principles and practice. 3ª Ed. China: Elsevier, 2011.

PACE, E. S. U. *et al.* Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Volume 7, Número 1, p. 37-65, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowlegde**: PMBOK guide. 5ª Ed. USA: PMI, 2014.

SERRA, F. *et al.* **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.