

**PLANEJAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE
SEGURANÇA PATRIMONIAL: UMA PESQUISA-AÇÃO DO DESEMPENHO DE
EQUIPE DE PROJETO**

**PROJECT PLANNING IN A BUSINESS CONSULTING SAFETY SHEET: AN ACTION
RESEARCH OF PERFORMANCE PROJECT TEAM**

Durval Mescua Vargas Neto

Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade de São Paulo – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: durvalmvn@gmail.com (Brasil)

Leandro Alves Patah

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE

E-mail: leandro.patah@uninove.br (Brasil)

PLANEJAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA DE SEGURANÇA PATRIMONIAL: UMA PESQUISA-AÇÃO DO DESEMPENHO DE EQUIPE DE PROJETO

RESUMO

Mesmo com toda a evolução das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos nas últimas décadas, na prática muitas empresas ignoram as técnicas e ferramentas que auxiliam a condução dos projetos. O planejamento de projetos é considerado por muitos estudiosos como a etapa crucial para o sucesso do projeto, principalmente quando se trata de um ambiente multiprojetos, em que os gerentes e membros da equipe participam de vários projetos simultâneos. A problemática levantada, com base nos relatórios gerenciais, é que, muitas vezes, as equipes não cumprem a quantidade de horas de trabalho prevista para determinado projeto. O principal objetivo deste relato técnico é investigar como técnicas de planejamento de projetos podem influenciar o desempenho das equipes. Devido ao caráter participativo utilizou-se a pesquisa-ação como estratégia principal desta pesquisa. Concluiu-se que é possível aumentar a produtividade de uma equipe de projetos com a implantação de técnicas básicas de gerenciamento de projetos na fase de planejamento.

Palavras-chave: Desempenho de Equipes; Gerenciamento de Projetos; Planejamento de Projetos.

PROJECT PLANNING IN A BUSINESS CONSULTING SAFETY SHEET: AN ACTION RESEARCH OF PERFORMANCE PROJECT TEAM

ABSTRACT

Even with all the progress of knowledge areas of project management in recent decades, in practice many companies ignore the techniques and tools that assist the conduct of projects. The project planning is considered by many scholars as a crucial stage for the success of the project, especially when it comes to multi-project environment, where the managers and team members participate in multiple simultaneous projects. The problematic raised based on the management reports, is that many times the teams do not comply the number of hours of work required for a particular project. The main objective of this technical report is to investigate how techniques of project planning can influence team performance. Due to the participatory character was used action research as a strategy of this research. It was concluded that it is possible to increase the productivity of a project team with the implementation of basic techniques of project management in the planning phase.

Keywords: Performance Teams; Project Management; Project Planning.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da gestão de projetos pode ser dividida em duas ondas. A primeira, ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, e seu foco era o projeto e as empresas buscavam maior eficiência quanto à utilização das práticas de gerenciamento de projetos. A segunda, ocorre a partir do ano de 2000 até os dias de hoje, e seu foco passa para a organização, que busca a eficácia nos projetos por meio de aprimoramento de algumas áreas de conhecimento, como gerenciamento do risco. Muitas empresas perderam a primeira onda e estão agora buscando sua estruturação por projetos para atingir a mesma eficiência de seus concorrentes (Carvalho, & Rabechini, 2011).

Este relato técnico se passa em uma empresa internacional de consultoria e serviços em gestão de riscos de negócios, com origem em Israel e estabelecida no Brasil desde 1995, com atuação nas Américas, Europa, Ásia e África. Atualmente, a filial brasileira conta com mais de 150 colaboradores e possui sete *business units* [BU], tais como gestão de risco de negócios; ética empresarial; inteligência empresarial; proteção de informações sensíveis; auditoria interna, proteção executiva e *trusted services*. O problema analisado ocorre na BU de proteção executiva, que desenvolve projetos de segurança, que requerem uma análise de risco estruturada e uma visão integrada de segurança para o desenvolvimento e implantação de soluções relacionadas a processos, tecnologia, pessoas, informações.

Todos os projetos dessa BU possuem planilha contendo um macrocronograma, previsão de recursos e quantidades de períodos de trabalho. Baseado nessas informações, a planilha gera automaticamente os custos do projeto. Durante toda a execução dos projetos cada membro das equipes deve informar na intranet sua alocação mensal, ou seja, como foi sua dedicação diária em cada projeto.

No dia a dia, os gerentes realizam a gestão de diversos projetos simultâneos, sendo que cada membro da equipe também participa de vários projetos ao mesmo tempo. A situação problema ocorre nessa participação de multiprojetos sem nenhum planejamento das atividades, o que impacta nos desempenhos dos projetos, mais especificamente no gerenciamento do tempo, em que as equipes dos projetos acabam utilizando mais horas de trabalho do que o previsto.

Nesse contexto, este relato técnico tem como questão de pesquisa: Como técnicas de planejamento de projetos podem influenciar o desempenho das equipes, no que tange a quantidade de períodos de trabalho por projeto? Apoiar-se na literatura sobre planejamento de projetos para propor uma intervenção que contribua com essa problemática.

Este estudo se justifica, pois buscar a eficiência no desempenho das equipes significa otimizar os recursos e custos dos projetos da área. Adicionalmente, este trabalho auxilia a empresa com o estabelecimento de metas para os indicadores de desempenho da BU avaliada na organização.

Este relato técnico está estruturado em seis seções, iniciado pela introdução. A seção 2 mostra uma síntese do referencial teórico sobre gerenciamento de projetos, planejamento de projetos, gerenciamento do escopo e do tempo. A seção 3 apresenta os aspectos metodológicos do relato técnico. Na sequência, a seção 4 analisa os resultados obtidos. A seção 5 traz as conclusões. Finalmente, a seção 6 mostra as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão dos conceitos de gerenciamento de projetos, a apresentação das áreas de conhecimento e grupos de processos, classificados pelo *Project Management Institute* [PMI] (2008), posicionam o tema principal deste relato, que está no grupo do planejamento relacionado com a gestão do escopo e do tempo.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Existem várias definições de projetos e nos últimos anos este conceito tem sido aprimorado, convergindo para um entendimento comum nas organizações (Rabechini Jr. & Carvalho, 1999). Um projeto envolve quaisquer séries de atividades que possuem um objetivo específico, datas de início e término, limite de financiamento e recursos suficientes (Kerzner, 2009). Para o PMI (2008, p.11), projeto pode ser definido como um “[...]empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, que tem como objetivo atender ou superar as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (PMI, 2008).

A base do conhecimento em gerenciamento de projetos do PMI é conhecida como *Project Management Body of Knowledge* [PMBOK], que traz um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos, estruturado em áreas de conhecimento e grupos de processo. No total, são quarenta e dois processos agrupados em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e

controle e encerramento. De forma matricial de relacionamento, os processos são distribuídos em nove áreas de conhecimento: gestão de escopo, gestão de tempo, gestão de custo, gestão de qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação, gestão de risco, gestão de aquisição e gestão de integração (PMI, 2008).

2.2 PLANEJAMENTO DE PROJETOS

O desenvolvimento do plano do projeto é considerado por muitos estudiosos como a etapa crucial para o sucesso do projeto, até por isso deve ser feito com muita cautela a fim de eliminar os riscos, impedindo que algum ponto importante passe despercebido. Entretanto o que se observa na prática são projetos iniciados com um plano mal desenvolvido ou até mesmo sem nenhum plano inicial, o que compromete todo o andamento de sua execução (Forsberg et al, 2005).

O planejamento do projeto tem como um dos objetivos determinar todo o trabalho necessário, documentado em um plano, para que fique claro o projeto completo para cada participante (PMI, 2008). Um planejamento bem-sucedido conta com os esforços do gerente do projeto desde a concepção até a execução do projeto. As principais características que o planejamento do projeto deve ter são flexibilidade com as atividades, disciplina nas revisões e capacidade de aceitar participações multifuncionais (Kerzner, 2009).

Segundo Forsberg et al (2005), algumas técnicas e métodos auxiliam a sistematizar a etapa de planejamento do projeto, são elas:

- *Project Work Authorizing Agreement (PWAA)* - São contratos internos que ajudam a implementação do planejamento, neles constam a descrição das tarefas, as datas dos entregáveis, o tempo e fases dos investimentos e a aprovação do gerente do projeto;
- *Cards-on-the-wall (COW)* - Transforma as atividades do projeto em planos adequados para um gerenciamento proativo e reativo;
- *Project Product List (PPL)* - É uma lista com todos os produtos entregáveis derivada da decomposição e definição do planejamento;

- *Work Breakdown Structure (WBS)* - Considerada a parte mais importante do planejamento do projeto decompõe o trabalho do projeto em vários níveis de sistemas e subsistemas, e deve ser detalhada o suficiente para não se tornar um obstáculo à execução do projeto;
- *Program Evaluatin and Review Technique (PERT)* – Utiliza, principalmente, os conceitos de redes para planejar e visualizar a coordenação das atividades do projeto. Utiliza também um sistema mais analítico com base em três estimativas de tempo que são usadas para determinar o tempo mais provável para a conclusão;
- *Critical Path Method(CPM)* - Usa os mesmos conceitos de redes do PERT, mas esse método faz somente uma estimativa de tempo para criar a programação.

2.3 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

Na visão de Kerzner (2009), o detalhamento do planejamento do projeto utiliza, principalmente, as ferramentas, tais como declaração do trabalho, especificações do projeto, cronograma de marcos e *Work Breakdown Structure (WBS)*.

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), a WBS é uma ferramenta que decompõe e integra o trabalho do projeto para auxiliar o gerente na execução e no controle das atividades do projeto. Esse processo de decomposição gera pacotes de trabalho, que devem estar associados aos seguintes elementos: (a) objetivo, identificação do que se pretende atingir com o pacote; (b) entregas (*deliverables*), produtos ou serviços associados ao trabalho; (c) programação, atividades relacionadas com o planejamento; (d) orçamento, cronograma financeiro de desembolso; e (e) responsabilidades, mão de obra responsável pelo trabalho. Nesse processo de decomposição, a soma de todos os pacotes de trabalho deve representar 100% do escopo e durante sua elaboração deve evitar os extremos, ou seja, pouca decomposição deixa os pacotes de trabalho grosseiros, enquanto muita decomposição perde a finalidade gerencial por aproximar do cronograma, que decompõe os pacotes em atividades.

2.4 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Uma das características de destaque nos conceitos de projetos é sua temporalidade, dessa maneira gerenciar o tempo em projetos é uma tarefa essencial (Carvalho, & Rabechini, 2011). O PMI dedica uma de suas áreas de conhecimento aos processos gerenciais do tempo, descrevendo os processos requeridos para término do projeto, a fim de garantir que seja cumprido o prazo contratado.

O PMI (2008) apresenta o gerenciamento do tempo por meio dos seguintes processos:

- Definir as atividades: identificação das atividades específicas do cronograma que devem ser executadas para produzir os vários produtos/ serviços do projeto;
- Sequenciar as atividades: identificação e documentação das relações dependentes entre as atividades do cronograma;
- Estimar os recursos das atividades: estimativa do tipo e das quantidades dos recursos necessários para executar cada atividade;
- Estimar as durações das atividades: estimativa da quantidade de período que será necessário para conclusão individual de cada uma das atividades;
- Desenvolver o cronograma: análise das sequências das atividades, suas relações dependentes, durações e recursos requeridos para compor o cronograma;
- Controlar o cronograma: controle das alterações ocorridas no cronograma.

O desenvolvimento do cronograma do projeto é feito pelo desdobramento da WBS até o nível de atividade (PMI, 2008). Na definição das atividades, o gerente de projeto desenvolve uma lista das atividades, de seus atributos e de seus marcos. A técnica mais antiga e mais utilizada para elaboração do cronograma de projeto é o Diagrama de Gantt, que mostra a duração planejada das atividades em uma escala de tempo. A principal vantagem é a facilidade de compreensão, entretanto essa não é uma técnica adequada para projetos muito complexos (Carvalho, & Rabechini, 2011).

3 METODOLOGIA DO RELATO TÉCNICO

Foram utilizadas as estratégias de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação como método de pesquisa para a realização deste relato técnico.

A pesquisa bibliográfica é essencial para realizar qualquer pesquisa científica, e busca a criação de uma plataforma teórica para explicar e discutir um assunto com base em referências publicadas (Martins, & Theóphilo, 2009).

A estratégia principal de pesquisa foi baseada na pesquisa-ação, devido à proximidade do pesquisador na observação do problema e interação direta. Thiollent (1997), referência em pesquisas acadêmicas que utilizam o método de pesquisa-ação, define que esta possui um caráter participativo, pois busca a interação entre pesquisador e colaboradores da situação investigada.

Segundo Thiollent (1997, p. 20):

A proposta aqui apresentada não tem uma vocação limitada à gerência. Não se trata de uma técnica a ser quotidianamente aplicada para resolver pequenos problemas gerenciais e administrativos. É uma proposta de pesquisa mais aberta (com características de diagnóstico e de consultoria), para tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa-ação está estruturada em cinco fases: (1) diagnóstico de identificação do problema na organização; (2) planejamento do estudo das ações para resolver o problema; (3) execução das ações planejadas; (4) avaliação das consequências de cada ação; e (5) aprendizagem e identificação dos ensinamentos da experiência.

O delineamento da pesquisa ocorreu seguindo os seguintes procedimentos metodológicos aplicados junto à empresa estudada:

- (a) Discussão em grupo para identificação da problemática: no caso estudado neste relato técnico, esta foi feita em conjunto com a organização;
- (b) Pesquisa documental, análise dos relatórios gerenciais para quantificar o desempenho das equipes: a pesquisa foi feita por meio das informações obtidas junto à empresa;
- (c) Discussão em grupo para compreensão da problemática e possível solução: esta discussão também foi feita junto à empresa buscando propor medidas que melhorassem o desempenho dos projetos;

- (d) Planejamento das ações com foco em contornar o problema: o planejamento das ações foi feito com os responsáveis pelos projetos da organização;
- (e) Aplicação das ações em um projeto-piloto que está na fase inicial de execução: o piloto foi realizado e os resultados encontram-se apresentados na sequência deste trabalho.

Como dito anteriormente, o problema de pesquisa ocorre na gestão de multiprojetos sem nenhum planejamento das atividades, o que impacta no desempenho das equipes dos projetos que utilizam mais horas de trabalho do que o previsto.

Esse problema ocorre na BU proteção executiva, que contém 15 especialistas na área de segurança patrimonial e está dividida em dois segmentos de projetos de consultoria:

- Projetos de pessoas físicas ou gestão da segurança familiar, que engloba o desenvolvimento, a implantação e gestão da proteção de famílias no ambiente residencial, dando suporte de forma completa até mesmo no processo de recrutamento das pessoas da equipe de segurança, nos treinamentos de motoristas e empregados da residência;
- Projetos de pessoas jurídicas, que desenvolvem projetos com a solução de proteção patrimonial para propriedades comerciais de acordo com a exposição ao risco e complexidade operacional, além de auxiliar na gestão da implantação de toda a solução.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base na interação de modo cooperativo entre o pesquisador, os gerentes de projetos e membros das equipes de projetos da BU proteção executiva, restringindo-se aos projetos de pessoas jurídicas.

A empresa não autorizou a divulgação de seu nome, nem de seus clientes e funcionários, sendo mantido em sigilo conforme acordo de confidencialidade tratado nesta pesquisa.

A Tabela 1 caracteriza os participantes dos debates sobre essa pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa-ação

PARTICIPANTES	NÍVEL DE FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA EMPRESA	POSSUI CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PROJETOS
Gerente A	Pós-graduação	12 anos	Sim
Gerente B	Mestrado	8 anos	Sim
Gerente C	Graduação	9 anos	Não
Consultor A	Graduação	4 anos	Não
Consultor B	Graduação	3 anos	Não
Consultor C	Graduação	2 anos	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

Utilizando a técnica de pesquisa documental foram analisados sete projetos de segurança patrimonial de pessoa jurídica, que possuem documentados os desempenhos das equipes. A Tabela 2 caracteriza esses projetos.

Tabela 2 – Caracterização dos projetos

PROJETOS	VALOR DO PROJETO (R\$)	DURAÇÃO DO PROJETO (SEMANAS)	NÚMERO DE PESSOAS NA EQUIPE
Projeto A	317.550,72	12	8
Projeto B	57.263,55	16	3
Projeto C	37.689,45	3	6
Projeto D	26.470,94	3	5
Projeto E	65.065,76	12	4

Projeto F	28.000,00	6	3
Projeto G	45.229,16	7	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

A partir de 2012 a empresa em estudo implementou a metodologia Balanced Scorecard [BSC] para avaliar a performance empresarial de cada BU. Segundo Kaplan e Norton (2004) o BSC é uma metodologia de gestão estratégica, que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, que busca melhorar os resultados com base em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizados e crescimentos. Sendo que todas as perspectivas interagem entre si, formando uma relação de causa e efeito. Assim são definidos os indicadores de controle e metas para organizar o desempenho e crescimento ao longo do tempo.

Motivado pelo novo método de avaliação e por meio de uma discussão entre membros de equipe e gerentes detectou-se que um ponto problemático era o desempenho das equipes, que estavam gastando mais tempo do que o previsto nas execuções de alguns projetos.

Um dos indicadores avaliado pelo BSC é o desempenho das equipes, comparando a quantidade de horas de trabalho planejadas *versus* realizadas em cada projeto, como mostra a Tabela 3 e a Figura 1.

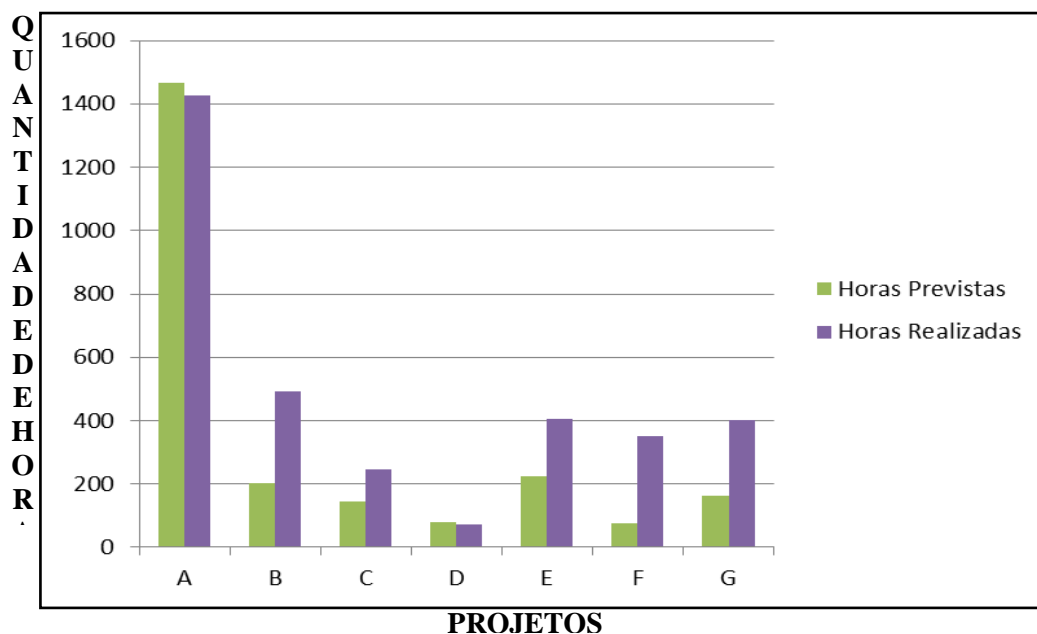
Os relatórios gerenciais mostram que na maioria dos projetos as equipes não cumprem a quantidade de horas de trabalho previsto nos honorários das propostas.

Tabela 3 – Análise das quantidades de horas de trabalho

PROJETOS	HORAS PREVISTAS (HP)	HORAS REALIZADAS (HR)	HP - HR (HORAS)
Projeto A	1468	1425	43
Projeto B	202	494	-292
Projeto C	144	246	-102
Projeto D	78	72	6
Projeto E	223	404	-181
Projeto F	76	351	-275
Projeto G	164	401	-237

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1 - Quantidade de horas de trabalho planejadas *versus* realizadas



Fonte: Elaborada pelo autor.

Realizando discussões em grupo em torno dessa problemática, verificaram-se várias opiniões conflitantes, pois um dos gerentes acredita que esse indicador não tem importância, conforme depoimento do gerente A:

“A importância desse indicador é baixa, pois os projetos desta área da empresa são estratégicos para o desenvolvimento de outros negócios, então, o foco é na qualidade máxima e no atendimento do cliente [...]”.Entretanto, a maioria dos participantes acredita que, além de ser um indicador monitorado pelos sócios da empresa, ele tem sua devida importância principalmente por impactar na margem de lucro dos projetos, como mostra um depoimento do gerente C:

“É importante que o planejado se aproxime do realizado, ao máximo, para otimização na alocação de recursos [...]. Além disso, existe a questão do custo do recurso que, quando mal dimensionado, pode impactar diretamente na margem de lucro do projeto [...]”.

Antes da definição de um plano de ação, ainda houve duas reflexões sobre a problemática: (1) Se as quantidades de horas de trabalho previstas estavam condizentes com a realidade prática. E, sobre isso, houve unanimidade que as horas planejadas estavam coerentes, pois essa estimativa é embasada em projetos similares e nem todos os desempenhos fracassam. (2) Se realmente as equipes percebiam uma queda de desempenho entre um projeto e outro. E o principal motivo levantado foi a indefinição de um planejamento de quando e quem deve executar alguma atividade.

Ancorado na literatura, definiu-se como plano de ação a implementação, em um projeto-piloto, de técnicas como a WBS, que detalha todos os pacotes de trabalhos e, posteriormente, desdobra os pacotes em atividades, atribuindo quais membros da equipe serão responsáveis por cada uma delas. E, baseado nas atividades, é desenvolvido o cronograma do projeto. Após documentação dessas técnicas em uma planilha simples é feita a validação do material com todos os envolvidos no projeto.

Globerson (2002) apresenta a WBS como uma técnica essencial, que desempenha a função de uma espinha dorsal no projeto, realizando a integração entre escopo, custo e tempo, ainda considerado principal fator crítico de sucesso para um projeto.

Na visão de Kerzner (2009), um tópico importante no planejamento de projetos é a definição do escopo por meio da WBS, que mostra todo o trabalho necessário em um plano documentado, que busca mitigar as incertezas, melhorar a eficiência da operação, obter melhor compreensão dos objetivos e fornecer uma base para monitoramento e o controle do trabalho.

Rabechini Jr. e Carvalho (2003) revelam em sua pesquisa que as equipes de projetos mostram-se motivadas para conseguir os resultados, e que para atingi-los elas buscam se envolver

com a organização da forma mais eficiente possível. Ou seja, elas buscam conhecer a organização e, por isso, elas são reconhecidas pela empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo sem entrar na fase de avaliação da estratégia da pesquisa-ação, é possível concluir, com base nas impressões da implementação da intervenção, que as equipes aumentam suas produtividades, uma vez que compreendem de maneira mais clara quais são os pacotes de trabalhos, seus respectivos responsáveis e prazos. Portanto, com a decomposição das atividades, a partir da WBS, é possível enxergar o projeto em pequenas partes, o que possibilitará que o gerente tenha informações importantes para o acompanhamento do projeto.

O projeto-piloto teve sucesso com o cumprimento do prazo e do custo planejados, além da qualidade da entrega realizada. As horas efetivas de trabalho realizadas atingiram exatamente o valor planejado (478 horas). O nível de satisfação da equipe do projeto pode ser visualizado pelo depoimento do gerente C ao final do projeto :

Quero parabenizar vocês e a equipe de proteção executiva pelo resultado dos trabalhos realizados ... A agenda programada foi cumprida à risca e os levantamentos realizados em campo foram muito bem conduzidos, graças ao comprometimento de todos. O relatório final foi muito bem-feito, tanto no formato quanto no conteúdo. O material entregue foi denso e permite a elaboração de um Plano Diretor de Segurança Patrimonial. Por fim, a apresentação dos resultados ... foi bem assertiva, direto ao ponto, e trouxe um alto valor, percebido pelo cliente, que elogiou muito os resultados. Isto facilitou absurdamente a gestão desta frente.

Cada vez mais as pesquisas apontam que o gerenciamento de projetos contribui com os aspectos gerenciais, como destaca Rabechini Jr. e Carvalho (2003, p.15), que “[...]tradicionalmente as empresas operam através de um aprofundamento técnico muito grande, muitas vezes deixando os aspectos gerenciais em segundo plano. Sabe-se hoje que o gerenciamento de projetos quando aplicado em sua plenitude deve valorizar em muito os aspectos gerenciais”.

Este relato ficou limitado à aplicação das atividades propostas apenas ao projeto-piloto. Sugerem-se estudos futuros ampliando o número de projetos analisados.

REFERÊNCIAS

- Carvalho, M., M., & Rabechini Junior, R. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. (3. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Forsberg, K., Mozz, H., & Cotterman, H. (2005). Visualizing Project Management: Models and Frameworks for Mastering Complex Systems. (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Globerson, S. (2002). Impacto r various work-breakdown structures on Project conceptualization. International Journal of Project Management.
- Kaplan, R., & Norton, D., P. (2004). Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard. (1 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kerzner, H. (2011). Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle. São Paulo: Edgar Blucher.
- Martins, G., A., & Teóphilo, C., R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Project Management Institute (PMI). (2008). PMBOK: Um Guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos. (4 ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rabechini Júnior, R., & Carvalho, M., M. (1999). Concepção de um programa de gerência de projetos em instituição de pesquisa. Revista Valenciana Dèstudis Autonòmics. Espanha: Valência.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M., M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. Revista de Administração de Empresas.
- Thiollent, M. (1997). Pesquisa-ação nas Organizações. (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Data do recebimento do artigo: 02/12/2012

Data do aceite de publicação: 23/01/2013