



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Compet4ncias coletivas no 4mbito da gest3o de projetos

JAIRO CARDOSO DE OLIVEIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

jairo.oliveira13@gmail.com

LUCIANO DA COSTA BARZOTTO

UTFPR - Universidade Tecnol3gica Federal do Paran4

lcbarzotto@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO ÂMBITO DA GESTÃO DE PROJETOS

Resumo

O significado de competência frequentemente pode ser compreendido como a capacidade de indivíduos, de uma coletividade de pessoas ou de uma organização para mobilizar e combinar recursos, sejam estes conhecimentos, habilidades ou *know-how*, objetivando realizar atividades ou determinadas ações. Quando o foco destas ações visa gerar direcionamentos estratégicos, aliados a competências coletivas ou individuais, identificar quais competências são mais relevantes, se torna imprescindível. Esta é a finalidade deste estudo teórico que buscou conhecer o contexto de competências coletivas no âmbito da gestão de projetos, apresentando as principais características que essa combinação produz e ao mesmo tempo iniciando um campo de estudos das competências essenciais e necessárias que combinam atividades individuais e coletivas na busca de resultados estratégicos para as organizações. Constatou-se a escassez de trabalhos que avaliem especificamente competências coletivas em projetos e algumas diferenças deste ambiente, marcado pela temporalidade e pluralidade de partes interessadas em relação a modelos clássicos.

Palavras-chave: Competências Coletivas; Gestão de Projetos, Maturidade.

Abstract

The meaning of competence can often be understood as the ability of individuals of a collectivity of persons or an organization to mobilize and combine resources, whether knowledge, skills or know-how, aiming to carry out activities or certain actions. When the focus of these actions is aimed at generating strategic direction, coupled with collective or individual skills, identify which skills are most relevant, it becomes indispensable. This is the purpose of this theoretical study that aimed to know the context of collective competencies in project management, with the main features that this combination produces and at the same time initiating a field of study of the essential and necessary skills that combine individual activities and collective in the search for strategic outcomes for organizations. It was found a lack of studies which specifically evaluate collective skills in project and some differences of this environment, marked by temporality and plurality of stakeholders in relation to classical models.

Keywords: *Collective Competence; Project Management, Maturity.*



1 Introdução

Gestão de Projetos e Competências são temas de estudos que se entrelaçam muito frequentemente. A gestão de projetos, conforme (Kerzner, 2009), não é uma operação de uma pessoa só, pelo contrário, requer um grupo de pessoas que se dedicam em atingir um objetivo específico. Para alcançar esse objetivo, os membros do time de projetos devem possuir competências básicas, que extrapolam as competências puramente técnicas.

O gerente de projetos (GP) é personagem chave, de acordo com (Gray, Larson, & Desai, 2013), para desenvolver equipes de alto desempenho, atuando no recrutamento, no estabelecimento de uma identidade do grupo, na criação de um senso de propósito, na criação de uma visão compartilhada dos objetivos, na organização de um processo de tomada de decisão e resolução de conflitos, entre outros. Neste sentido, são mais comuns estudos sobre competência em gestão de projetos com foco nas competências individuais do GP, necessárias para atender essas ações. Entretanto, são poucos os estudos sobre a avaliação das competências coletivas que o grupo desenvolve.

O conceito de competências coletivas foi difundido de forma mais intensa nos anos 2000, que assim como o conceito de competências individuais, também deriva das competências estratégicas, derivada dos conceitos da Visão Baseada em Recursos (RBV) e está conectado aos fenômenos de aprendizagem coletiva (Michaux, 2011).

Se em outros tipos de organização, marcadas por uma expectativa de perenidade, a identificação e desenvolvimento de competências coletivas já seria um desafio, no âmbito da gestão de projetos este se torna ainda maior em função da característica de temporalidade e pluralidade de partes envolvidas dos projetos. Com início e fim bem definidos, com momentos distintos de formação e dissolução das equipes, a busca e o surgimento de competência coletivas neste tipo de sociedade apresenta aspectos diferentes daqueles vistos em outros grupos.

O objetivo deste artigo é apresentar o contexto de competências coletivas no âmbito da gestão de projetos, apresentando as principais características que essa combinação produz. O estudo, de caráter teórico, pretende apontar, com base nas teorias de competências coletivas, quais competências podem ser verificadas no âmbito da gestão de projetos e como estas podem ser percebidas e quiçá transformadas em competências que não se perdem ao final do projeto. O trabalho pretende servir de base para que outros pesquisadores, com base nas associações apresentadas, busquem identificar essas características em projetos empreendidos, apresentando o componente empírico a este teórico.

Para apresentar os resultados desta pesquisa este artigo foi estruturado em cinco seções. O referencial teórico é apresentado na seção 2, segmentado nas teorias de competência e em especial naquelas coletivas e nos conceitos básicos de competências da gestão de projetos. A seção 3 apresenta o entrelaçamento entre os dois conceitos e a seção 4 aponta as principais conclusões do estudo, apresentando sugestões de estudos empíricos que possam comprovar, para os diversos tipos de projetos, quais as competências que são geradas durante o ciclo de vida da gestão do empreendimento.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico aborda os conceitos de competências, em seus aspectos individual, organizacional e coletivas, para depois avaliar as competências específicas da gestão de projetos.



2.1 Competências Coletivas

Para avaliar as diferentes abordagens de competências, primeiramente iremos definir os conceitos de competência abordando aspectos de competências individuais, competências organizacionais e conjuntamente as competências coletivas, associando-se posteriormente as competências de gestão de projetos.

Competência é definida como alguém qualificado para realizar algo ou com capacidade de posicionar-se sobre determinados assuntos ou realizar satisfatoriamente alguma tarefa. Para Bitencourt (2005) as competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja:

Como um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto realização). (Bitencourt, 2005, p. 24).

MacClelland (1973), Boyatzis (1982) e Parry (1996) compreendiam competência sob um enfoque de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) sem discutirem de que forma estes poderiam ser de alguma forma colocados em prática, o que Sanberg (1996) e Zarifian (2001) salientaram como necessário.

Ao ampliar esta definição para além da qualificação e incorporando a capacidade das pessoas tomarem a iniciativa, assumindo novas responsabilidades e sendo capaz de incorporar novos desafios Zarifian (2001, p. 74) define competência como:

... a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes mesmos atores compartilhem as implicações de suas ações, é faze-los assumir áreas de corresponsabilidade.

Outra perspectiva que estava associada a estratégia organizacional surgiu a partir dos conceitos de Visão Baseada em Recursos (VBR) que focou os aspectos internos das organizações analisando sua trajetória e a forma com que a combinação dos recursos poderia ser somada para vir a sustentar a sua vantagem competitiva. Esta perspectiva foi ampliada por Prahalad & Hamel (1990) quando em seu estudo *"The Core Competence of the Corporation"*, consolidaram a VBR por meio do conceito de *Core Competences* (competências essenciais) e as definiram como sendo representadas através de habilidades e tecnologias, que venham a reverter em benefícios para os clientes. Desta forma, uma competência essencial gera valor percebido pelos clientes, o que a diferencia das outras organizações (relevância) e traz em sua essência algo difícil de ser imitado pelos concorrentes. E isso não implica apenas em qualidade, já que isso é atributo obrigatório em qualquer empresa e constitui uma competência organizacional.

Segundo Prahalad & Hamel (1990) o que efetivamente define uma competência essencial se baseia em três aspectos:

1. Possibilidade de acessar um mercado consumidor amplo;
2. Contribuir significativamente com o resultado do produto final (benefício aos consumidores);
3. Ser difícil de ser copiado ou imitado pelos concorrentes.

Outro aspecto salientado pelos autores diz respeito a busca, aquisição e assimilação destas competências que pode ser viabilizada através de alianças estratégicas com outras empresas, que proporcionem aprendizado rápido, efetivo e de baixo custo.



Para Michaux (2011), a VBR trouxe a visão que a vantagem competitiva não se dá apenas por um posicionamento de mercado, mas pela utilização de recursos internos tangíveis e intangíveis. A diferenciação e consequente obtenção de vantagem competitiva se dá, nesta visão, pelo saber-fazer que a organização obtém. Tywoniack (1998) e Dejoux (2000), conforme citados em Michaux (2011), propõem uma hierarquia de competências, na qual a base é composta por competências individuais (CI), que interagindo entre si criam competências coletivas (CC), que por sua interação evoluem para competências organizacionais (CO). Esta disposição é apresentada na Figura 1.

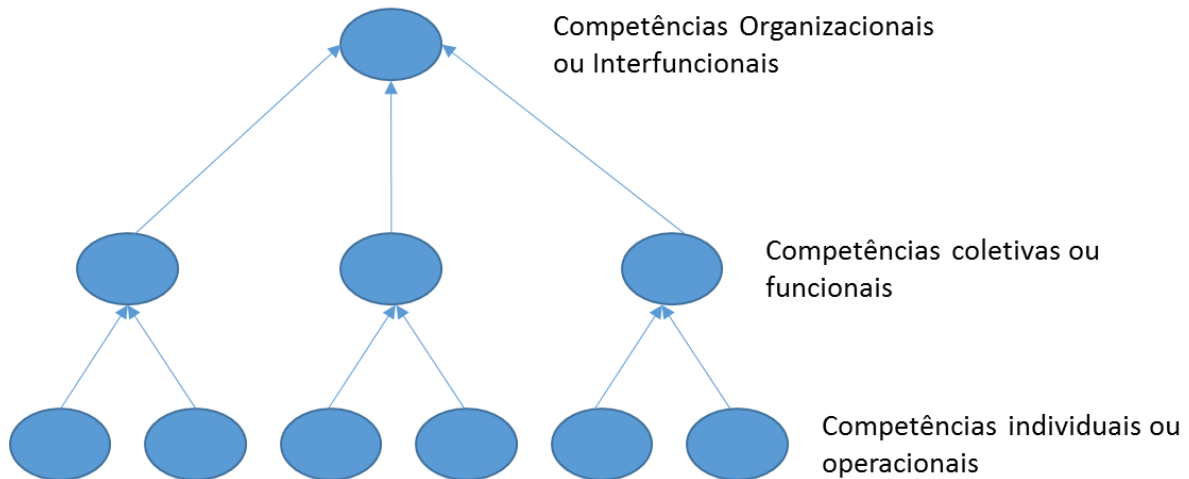


Figura 1 – Abordagem de vínculos de competências. Fonte: Michaux (2011).

Entretanto, conforme esclarece Ruas (2000), embora o aprendizado da organização deva ser feito através da aprendizagem das pessoas que a compõem, isso não significa que o aprendizado individual gere consequentemente um aprendizado coletivo, ou seja, o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento de competências organizacionais.

Com relação ao desenvolvimento e utilização de uma base de aprendizado e conhecimento coletivo, Boreham (2004) chegou a conclusão que uma organização deve possuir conhecimento além do conhecimento de seus membros individuais, promovendo inter-relações do conhecimento coletivo para a identidade organizacional. Desta forma, a qualidade de uma organização dependeria de sua capacidade de desenvolver um alicerce de conhecimentos que seriam mantidos na organização de forma mais duradoura do que as bases de conhecimento individuais dos seus membros.

Michaux (2011) entende que as Competências Coletivas (CC) são resultado de articulações entre indivíduos e grupos (base social) e os processos envolvidos no direcionamento e coordenação dos coletivos (base funcional) o que, segundo o autor é também o seu entendimento acerca desta definição inicial das CC. A base social teria sua origem na literatura que fala acerca da troca de experiências, cooperação, interação e socialização do trabalho; a Dinâmica funcional, como o próprio nome diz, busca atender aos objetivos e metas estratégicas na organização com base nas capacidades coletivas dos indivíduos.

Assim, parece que a construção da ideia do coletivo passa pela troca de experiências, o debate centrado em discutir as dúvidas e os eventuais problemas como forma de iniciar o compartilhamento (Frohm, 2002). O compartilhamento, assim gerando uma nova combinação de recursos, frutos do aprendizado do enfrentamento de eventos, pode assim configurar em



um novo conjunto de competências coletivas resultantes deste aprendizado. Para Loufrani-Fedida & Angué (2011), as competências coletivas são o resultado de combinação das competências individuais, no contexto de uma equipe ou coletividade, que emergem quando esta equipe é apresentada à dificuldades que não são possíveis de serem solucionadas individualmente.

Desta forma a performance de uma organização estaria diretamente relacionada à visão clara ou não das competências coletivas, pois quanto mais obscura for esta visão, menor será a oportunidade de um desempenho satisfatório (Rosa, 2007).

2.2 Competências em Gestão de Projetos

O tema competências na gestão de projetos apresenta um grande número de trabalhos publicados, com diferentes abordagens. Desde desenvolvimento de liderança (Turner & Müller, 2005), (Geoghegan & Dulewicz, 2008), (Müller & Turner, 2010), (Gray et al., 2013), cooperação (Söderlund, Vaagaasar, & Andersen, 2008), gestão do conhecimento (Kasvi, Vartiainen, & Hailikari, 2003), percepção dos patrocinadores (Crawford, 2005), gestão em ambientes complexos (Suikki, Tromstedt, & Haapasalo, 2006) e (Thomas & Mengel, 2008), temas da gestão de projetos, geralmente publicados em periódicos direcionados para a área (*International Journal of Project Management* e *Project Management Journal*), avaliam as competências que o GP necessita desenvolver de forma a atender aos objetivos do projeto, atuando no nível da competência individual.

Rabechini Jr. & Carvalho (2003), tentam explicar o foco na avaliação das competências do GP. Segundo eles:

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 (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003, p. 7).

A discussão sobre sucesso em atingir os objetivos do projeto é um tema de intensos debates. Inicialmente, atingir os objetivos do projeto tinha como premissa atender os prazos, custos e funcionalidades da entrega. Mais recentemente, o sucesso na gestão do projeto está relacionado com a satisfação das partes interessadas (*stakeholders*), sucesso do produto entregue pelo projeto, benefícios para o negócio e para a organização e desenvolvimento do time de projetos (Geoghegan & Dulewicz, 2008).

Para Crawford (2007), os resultados do projeto e as competências do time de projetos estão intimamente relacionados, sendo que, o papel do GP é fundamental para o atingimento dos resultados. Conforme esta autora, a competência do GP está relacionada com conhecimento ou qualificação, habilidade para executar tarefas e características de personalidade. De acordo com Kerzner (2009), o desafio do GP é integrar pessoas com diferentes habilidades em disciplinas específicas em um time efetivo. Ao GP cabe criar um ambiente propício, considerando as condições da cultura da organização, os comportamentos e relação de forças externas e internas. Para alcançar esse patamar, o GP deve apresentar habilidades de: construção de equipes, liderança, resolução de conflitos, especialização técnica, planejamento, organização, empreendedorismo, administração, suporte gerencial e alocação de recursos. Ainda segundo Kerzner (2009), as competências dos GPs vem evoluindo de um lado mais técnico, característica da década de 80, para perfil mais voltado ao conhecimento do ambiente de negócios, avaliação de riscos e integração de habilidades, característica do início de século XXI.



Dentre as organizações que se dedicam a promover a gestão de projetos, o *International Project Management Association* (IPMA) apresenta uma visão voltada para o tema competências, dividindo-as entre: competências técnicas, competências comportamentais e competências contextuais (International Project Management Association, 2012). Segundo este instituto, a palavra competência é originada no termo latino “*competentia*”, com o significado de “está autorizado a julgar” e “tem direito de falar” e no âmbito da gestão de projetos, busca gestores que “orquestram as atividades de projetos (International Project Management Association, 2012, p.9). As competências técnicas estão relacionadas aos aspectos fundamentais da gestão do projeto, como a execução do projeto, programa ou portfólio, a característica temporária da organização que empreende o projeto, os resultados e a avaliação do progresso das fases do empreendimento. As competências comportamentais são avaliadas nas perspectivas do gerente de projetos, dos membros do time, das partes interessadas e alcançam elementos mais amplos para a sociedade, como é o caso das competências relacionadas à valores e ética. Já o posicionamento do gerenciamento de projetos na organização e administração do negócio são tratadas nas competências contextuais. O Quadro 1 apresenta as 49 competências definidas pelo IPMA.

1 Competências Técnicas	2 Competências Comportamentais	3 Competências Contextuais
1.01 Sucesso no gerenciamento do projeto	2.01 Liderança	3.01 Orientação a projetos
1.02 Partes interessadas	2.02 Comprometimento e motivação	3.02 Orientação a programas
1.03 Objetivos e requisitos do projeto	2.03 Autocontrole	3.03 Orientação a portfólio
1.04 Riscos: oportunidades e ameaças	2.04 Assertividade	3.04 Implementação de projetos, programas e portfólios (PPP)
1.05 Qualidade	2.05 Descontração	3.05 Organização permanente
1.06 Organização do Projeto	2.06 Abertura	3.06 Negócio
1.07 Trabalho em equipe	2.07 Criatividade	3.07 Sistemas, produtos e tecnologias
1.08 Resolução de problemas	2.08 Orientação para resultados	3.08 Gestão de pessoas
1.09 Estruturas do projeto	2.09 Eficiência	3.09 Saúde, meio-ambiente e segurança
1.10 Escopo e entregas	2.10 Aconselhamento	3.10 Finanças e contabilidade
1.11 Tempo e fases do projeto	2.11 Negociação	3.11 Aspectos legais
1.12 Recursos	2.12 Conflitos e crises	
1.13 Custos e finanças	2.13 Confiabilidade	
1.14 Aquisições e contratos	2.14 Valores	
1.15 Alterações	2.15 Ética	
1.16 Controle e reporte		
1.17 Informação e documentação		
1.18 Comunicação		
1.19 Iniciação		
1.20 Encerramento		

Quadro 1 – Elementos de competência segundo o IPMA. Fonte: International Project Management Association (2012).

De forma geral, considerando os diversos autores citados, liderança é a competência citada como a principal para o GP. Além desta, também a capacidade de comunicação, resolução de conflitos, negociação, administração de tempo e orçamentos são comuns a quase todos os autores analisados.

Avaliações de competências organizacionais procuram identificar elementos que indiquem níveis de maturidade. Empresas com baixos níveis de maturidade em gestão de projetos tem como principal condição a improvisação (Rabechini Jr, 2005), apresentando um



quadro de comunicação caótica e processos *ad hoc*. Modelos de maturidade são utilizados para medir o níveis de maturidade e os principais são o PMMM e OPM3 (Rabechini Jr, 2005). O modelo PMMM, proposto por Kerzner (2005) prevê um modelo de cinco níveis, conforme a Figura 2.

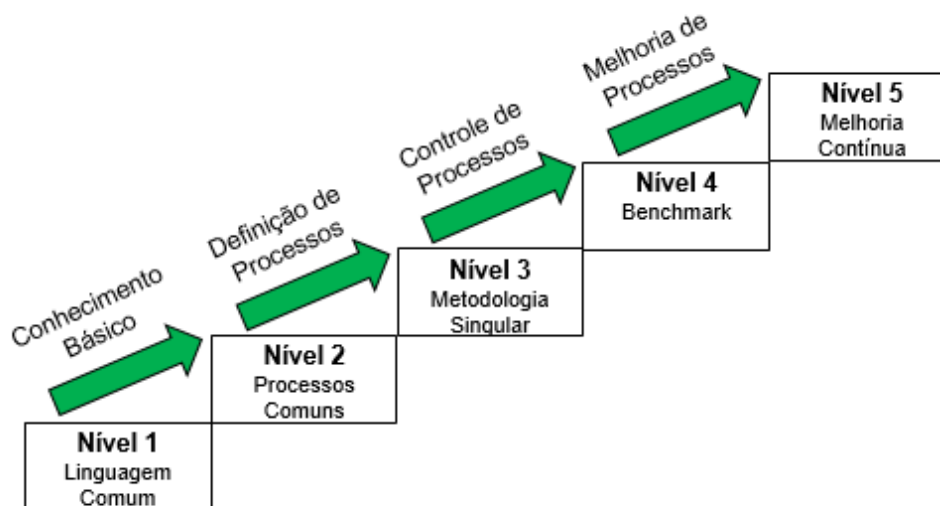


Figura 2 – Níveis de maturidade em gestão de projetos conforme modelo PMMM. Fonte: Kerzner (2005).

3 Competências Coletivas na Gestão de Projetos

Como resultado da “projetização” cada vez maior presente nas empresas, a maturidade em gestão de projetos atrai a atenção de acadêmicos para avaliar a organização baseada em projetos em uma categoria especial na análise de desenvolvimento de competências (Sönderlund, 2005). As competências na gestão de projetos não são somente as individuais, mas devem estar presentes também nos times de projetos (competências coletivas), alcançando o nível da organização, especialmente naquelas que são voltadas a projetos (Gareis & Huemann, 2000). Segundo os estudos empreendidos por estes autores, a organização voltada à projetos demonstra possuir uma cultura de gestão de projetos, marcada por valores, normas e processos, podendo ser avaliada em processos de avaliação de maturidade.

Em pesquisa de estudo de caso realizada nas empresas IBM (Tecnologia da Informação), HP (*Software*), Arkopharma (complementos alimentares), e Temex (componentes eletrônicos), Loufrani-Fedida & Angué (2011) verificaram a existência dos três níveis de competências. No nível das competências individuais, as autoras identificaram competências relacionadas aos elementos de *marketing*, tecnológicas e de gestão de projetos. As competências de *marketing* foram identificadas em profissionais com os títulos de consultores comerciais, chefe de produto e engenheiro comercial. As competências relacionadas à área de tecnologia foram direcionadas em profissionais ligados à arquitetura de solução e *designer*, especialistas, líderes técnicos, agentes de desenvolvimento, testadores de qualidade, enquanto que nas competências em gestão de projetos, o perfil predominante foi o do chefe do projeto

No âmbito das competências coletivas (chamadas pelas autoras de competências funcionais), foram verificadas as seguintes:



- Práticas de engenharia simultânea, com o envolvimento interdepartamental, necessárias para reduzir períodos de desenvolvimento;
- Processo de gestão de projeto, caracterizados por processos de comunicação e desenvolvimento de métodos comuns de trabalho;
- Documentos e objetos físicos do projeto, caracterizados práticas de compartilhamento de informações relativas ao desenvolvimento e progresso do projeto;
- Comunicação interna, combinando formas de compartilhamento de conhecimento formais e informais;
- Plataformas de cooperação, caracterizados pelos locais de trabalho com a presença física dos membros do time de projetos em um mesmo local.

As autoras propõem um modelo diferenciado daquele defendido por Tywoniack e Dejoux (modelo hierarquizado de três níveis), ao considerar que as CC são identificadas a partir dos níveis das competências individuais e organizacionais. As autoras sugerem o modelo apresentado na Figura 3.

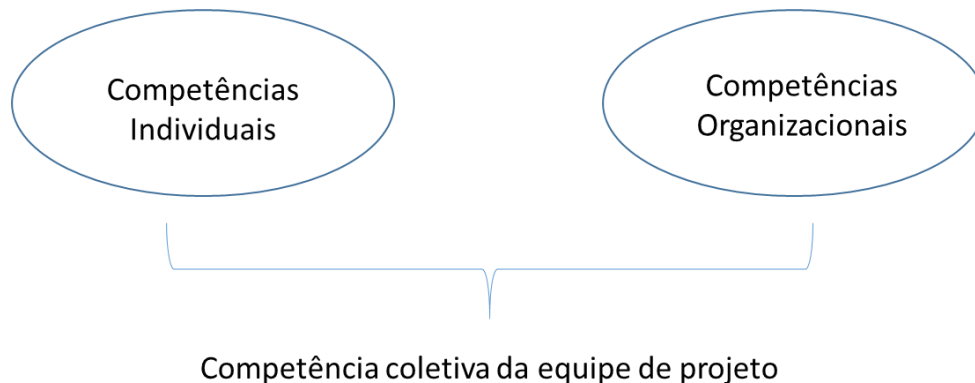


Figura 3 – Proposição de coexistência de competências em um projeto. Fonte: Loufrani-Fedida & Angué (2011).

Ruuska & Teigland (2009) realizaram um estudo sobre desafios no desenvolvimento de CC e possíveis caminhos para vencer esses desafios com as partes interessadas em um projeto de Parceria Público Privada (PPP) na Suécia. Segundo este estudo, os participantes verificaram as seguintes dificuldades para estabelecer competência que fossem comuns ao grupo de membros do projeto:

1. Diferentes objetivos das partes interessadas, que ocasionou estresse de comunicação até que os requisitos do projeto ficassem claros para todos.
2. Escassez de recursos tanto tangíveis (orçamento e pessoas) como também intangíveis (perícia, reputação, boa vontade e legitimidade);
3. Interdependência de atividades entre os diversos grupos participantes.

Os autores, avaliando as repostas dos participantes indicaram os seguintes pontos para tentar resolver as dificuldades apresentadas:

- a. Ter os requisitos do projeto e as responsabilidades e atribuições claramente definidas no termo de abertura do projeto;
- b. Escolha do líder do projeto. No caso sueco, o projeto só avançou quando um novo GP foi designado, com o perfil de negociador e tradutor das mensagens de cada grupo;
- c. Uma ação conjunta para resolver problemas;
- d. A definição pelo GP de uma visão abrangente (*big picture*), que permita a todos estarem sincronizados.



4 Conclusões

Nos estudos apresentados, pudemos avaliar que algumas das competências coletivas verificadas no estudo de Loufrani-Fedida & Angué (2011) foram justamente desafios que a equipe de projetos sueca encontrou em seu caminho. Práticas de engenharia simultânea exigem um alto grau de interação entre as equipes, que podem minimizar o impacto da interdependência de atividades entre os participantes do projeto. As plataformas de trabalho comuns aos membros do grupo também ativam os mecanismos de execução solidária, minimizando a escassez de recursos e incrementando a transmissão de conhecimento explícito e tácito. Processos de gestão de projetos atuam no esclarecimento do escopo e requisitos de projeto e na definição clara dos papéis de cada participante do grupo.

Ainda que simples pela visão das práticas teóricas da gestão de projetos, as competências coletivas apuradas no estudo de Loufrani-Fedida & Angué (2011) e a constatação de sua falta no estudo de Ruuska & Teigland (2009) permitem-nos concluir que estas ocorreram (ou deixaram de ocorrer) tendo como base as competências individuais, mas não necessariamente foram base para o estabelecimento de competências organizacionais. Os diferentes grupos envolvidos em um projeto podem vir de organizações diferentes, como no caso da PPP sueca, que tinham diferentes graus de maturidade, com dificuldades para assimilar, por exemplo, processos de gestão de projetos.

Este artigo, de caráter teórico, pretendeu trazer o tema de competências coletivas na gestão de projetos, avaliando os estudos existentes com o intuito de fornecer um arcabouço teórico e prático para que outros pesquisadores possam utilizar dos conceitos e experiências apresentadas para produzir trabalhos que avaliem o contexto brasileiro.

5 Referências

- Bitencourt, C. C. (2005). *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Ed. Unisinos.
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model of effective performance*. New York: Wiley.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- Crawford, L. W. (2007). Developing the project management competence of individuals. In J. R. Turner (Ed.), *Gower handbook of project management* (4^a ed., pp. 678-694). Aldershot, UK: Gower Publishing.
- Frohm, C. (2002). *Collective competence in an interdisciplinary project context*. Sweden: UniTryck.
- Gareis, R., & Huemann, M. (2000). Project management competencies in the project oriented organization. *The Gower Handbook of Project Management*, 3(0), 709-721.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Gray, C. F., Larson, E. W., & Desai, G. V. (2013). *Project management: the managerial process* (6th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- International Project Management Association. (2012). *National Competence Baseline Referencial Brasileiro de Competências IPMA Brasil*.



- Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M., & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organisations. *International Journal of Project Management*, 21(8), 571–582.
- Kerzner, H. (2005). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and controlling* (10th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Loufrani-Fedida, S., & Angué, K. (2011). Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações de projetos. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Eds.), *Competências Coletivas: no limiar da estratégia* (1st ed., Vol. 1, pp. 99–126). Porto Alegre: Bookman.
- Macclelland, D. (1973). Testing for Competence rather than intelligence. *American Psychologist*, n. 28, p.1-4.
- Michaux, V. (2011). Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Eds.), *Competências Coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 1–21). Porto Alegre: Bookman.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
- Parry, S. B. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, 33(7), 48.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE Eletrônica*, 2(1), 1–17.
- Rabechini Jr, R. (2005). *Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada* (1st ed.). São Paulo: Annablume FAPESP.
- Rosa, J. S. D. (2007). A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade do vale do Rio dos Sinos, Unisinos.
- Ruas, R. L. (2000). A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *READ: revista eletrônica de administração*, ed.15, v.6, n. 3.
- Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323–334.
- Sandberg, J. (1996). *Human competence at work: An interpretative approach*. Sweden: Grafikerna I Kungälv AB.
- Söderlund, J., Vaagaasar, A. L., & Andersen, E. S. (2008). Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others. *International Journal of Project Management*, 26(5), 517–526.
- Söderlund, J. (2005). Developing Project Competence: Empirical Regularities in Competitive Project Operations. *International Journal of Innovation Management*, 09(04), 451–480.
- Suikki, R., Tromstedt, R., & Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26(5-6), 723–738.
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity - Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304–315.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.