



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

A mobilidade do trabalho dos gerentes de projetos – um estudo sobre o gerenciamento de projetos e compet4ncias inerentes ao contexto m3vel do trabalho

SIRLEI DE ALMEIDA PEREIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
apereira.sirlei@gmail.com

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
freitas138@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

A MOBILIDADE DO TRABALHO DOS GERENTES DE PROJETOS – UM ESTUDO SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E COMPETÊNCIAS INERENTES AO CONTEXTO MÓVEL DO TRABALHO

Resumo

A introdução do trabalho móvel tem modificado os processos de comunicação, interação e colaboração entre os profissionais em diversos tipos de organizações. Quando se trata de empresas baseadas em projetos, há a necessidade de interações constantes, com muitas pessoas, próximas ou em outras localidades e, nessa interação, a mobilidade do trabalho invariavelmente pode influenciar as atividades e ressaltar a necessidade de determinadas competências dos profissionais selecionados a assumir cargos de gestores de projetos. Considerando esse cenário, este estudo investigou como a gestão de projetos e suas competências inerentes têm sido percebidas e administradas em contextos influenciados pela mobilidade do trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa realizada por meio de entrevistas em profundidade com quatro gestores seniores de equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos. Os resultados indicam que a maturidade e a experiência dos profissionais no gerenciamento de projetos, bem como a maturidade da empresa em processos e técnicas de gestão de projetos, podem melhor viabilizar a mobilidade do trabalho dos gestores de projetos. Além disso, as competências de maior destaque para o trabalho móvel foram: comprometimento, autogestão e disciplina.

Palavras-chave: Mobilidade; Gerenciamento de Projetos; Competências.

Abstract

The introduction of mobile working has changed communication processes, interaction and collaboration among professionals, in various types of organizations. On project-based companies, constant interaction, with many people, nearby or in another location, can invariably influence the activities and emphasize the need for certain skills of professionals selected to assume project managers roles. Based on this scenery, this study investigated how the project management and their inherent skills have been perceived and managed in contexts influenced by labor mobility. This is a qualitative research conducted through in-depth interviews with four senior managers of project management teams. The results indicate that the project manager's maturity in project management as well the organizational maturity in use of common processes and project management techniques, can further facilitate the work mobility for project managers. Moreover, the most prominent skills for the mobile work were: commitment, self-management and discipline.

Keywords: Mobility; Project management; Skills.



1. Introdução

Organizações cada vez mais têm adotado o trabalho móvel com vistas a atender às exigências de um mercado dinâmico e globalizado, onde é necessário flexibilidade, facilidade e agilidade na comunicação e na interação entre as pessoas. A mobilidade do trabalho representa uma nova forma de estruturação e de colaboração entre as equipes, parceiros, fornecedores e clientes e tem sido viabilizada pelo acesso fácil e uso crescente de tecnologias da informação móveis (TIMs) como, por exemplo, a telefonia celular, a Internet, a *Web* e rede de dados sem fio (Weiser, 1991; Saccol & Reinhard, 2007). Para Sorensen (2011), a mobilidade e o uso de tecnologias da informação móveis permite que o trabalho seja realizado no momento em que é necessário e de forma independente de onde esteja localizado, sem fronteiras temporais, geográficas, culturais ou organizacionais, ampliando a interação em nível mundial e aumentando a eficiência e a competitividade das organizações (Besseyre des Horts, Isaac, & Leclercq, 2006; Schumacher, 2014).

Há, contudo novos desafios a serem enfrentados com a introdução da mobilidade do trabalho. Dentre eles estão, por exemplo, a escassez de competências adequadas e uma força de trabalho em envelhecimento, o que traz preocupações a respeito de como melhor usar as habilidades dos profissionais e a necessidade de capitalizar a crescente diversidade presente nas equipes (Burke & Eddy, 2006). Para Kakihara e Sorensen (2001), a mobilidade provoca o inter-relacionamento e a sobreposição de papéis sociais dos indivíduos, ou seja, estar no momento de uma ação de trabalho não inviabiliza uma ação paralela para atender a uma necessidade particular ou vice e versa. Para Sorensen (2011), fatores situacionais influenciam decisões do indivíduo e desafiam a lógica das relações entre o que a tecnologia oferece e como é usada. Também para Jarvenpaa e Lang (2005), as ações e experiências dos usuários de tecnologia móvel dependem de fatores situacionais e contextuais e, independentemente do propósito, a tecnologia móvel poderá criar conflitos de decisão para o usuário.

Quando se trata de equipes designadas ao gerenciamento de projetos, a mobilidade do trabalho igualmente pode alterar os mecanismos de interação e gerar novas preocupações e necessidades. Como tem sido descrito, o gerenciamento de projetos é o conjunto de atividades administrativas necessárias para que um projeto tenha um final bem sucedido (Shenhar & Dvir, 2007). Ele requer a interação entre muitas pessoas, inclusive que não trabalham na mesma localidade ou área e, também por isso, deve ser realizado de forma coordenada, especializada e compartilhada, garantindo a integração necessária das partes envolvidas e o cumprimento do prazo, da qualidade e do orçamento (Crawford, 2004).

No contexto globalizado, mesmo o gerente de projetos que está fisicamente no escritório da empresa, invariável e constantemente interage com profissionais em outras localidades, em outras empresas e até em outros países, em teleconferências, reuniões de equipe, treinamentos *e-learning*, contratações, troca de informações para tomada de decisão, *e-mail*, conversas por aplicativos de comunicação virtual (os '*chats*'), dentre outros. Conforme abordado por Klein e Freitas (2014), tal comportamento relaciona-se com a mobilidade empresarial (*enterprise mobility*) descrita por Sorensen(2011), pois não somente a sociedade, mas também as organizações e seus profissionais passaram a fazer uso constante de tecnologias móveis e sem fio para a comunicação e a realização de suas atividades.

A mobilidade do trabalho como geradora de novas possibilidades de estruturação e de interação entre as pessoas parece ter potencial influência sobre o ambiente projetizado, podendo também ser responsável pela elaboração de novas práticas para o gerenciamento de projetos, suas características e competências inerentes. Na mobilidade do trabalho há o acesso rápido à informação e à comunicação global, contudo há consistentemente mais informações e



diferentes perspectivas a administrar e, muitas vezes, há conflitos de decisão pelos profissionais, tanto pela sobrecarga de informação quanto pela sobreposição de papéis sociais dos indivíduos (Kakihara & Sorensen, 2001; Marcolin, Freitas, & Behr, 2014). Na interação virtualizada, o usuário pode ter interferência simultânea de diferentes preocupações e irá decidir como e quando agirá sobre elas (Sorensen, 2011; Jarvenpaa e Lang, 2005), fato que igualmente pode afetar o gerenciamento de projetos.

Considerando esse cenário, o intuito deste trabalho foi o de investigar como a gestão de projetos e suas competências inerentes têm sido percebidas e administradas em contextos influenciados pela mobilidade do trabalho. Nesta pesquisa qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com quatro gestores seniores de equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos, em quatro organizações diferentes sendo: uma do setor da indústria de inovação e tecnologia para os setores de geração de energia, uma instituição bancária; uma empresa de soluções em tecnologia da informação; e uma organização de soluções em software. Os resultados indicam que maturidade e a experiência dos profissionais no gerenciamento de projetos, bem como a maturidade da empresa em processos e técnicas de gestão de projetos, podem melhor viabilizar a mobilidade do trabalho dos gestores de projetos. Além disso, as competências de maior destaque para o trabalho móvel foram: comprometimento, autogestão e disciplina.

Este artigo está organizado nas seguintes seções: 1) na introdução apresenta-se o estudo proposto e os objetivos do trabalho; 2) a fundamentação teórica traz abordagens e conceituação sobre a mobilidade do trabalho e o gerenciamento de projetos, bem como suas competências inerentes; 3) o método apresenta os procedimentos metodológicos adotados, técnicas de coleta e de análise; 4) a apresentação dos resultados traz reflexões valendo-se de uma síntese dos dados e da triangulação com a teoria; e 5) as considerações finais apresentam conclusões sobre o trabalho e sugestões para estudos futuros.

2. Referencial Teórico

Esta seção apresenta a fundamentação teórica do estudo, ou seja, a revisão da literatura que é base conceitual para o tema pesquisado. São dois os pilares que sustentam esta pesquisa: a mobilidade do trabalho e o gerenciamento de projetos.

2.1. Contextualizando a Mobilidade do Trabalho

Parece ser evidente que a mobilidade do trabalho e a introdução de equipes que atuam de modo virtual ou remoto tem sido cada vez mais adotadas pelas organizações como uma estratégia para alavancar a competitividade e responder ao dinamismo de um mercado globalizado (Schumacher; 2014). Para Sydow, Lindkvist e DeFillippi (2004), a mobilidade do trabalho proporciona o ambiente favorável para a criatividade, pois permite flexibilidade, autonomia, integração e a cooperação entre diferentes pessoas. Esses elementos em conjunto favorecem novas soluções e, conseqüentemente a competitividade almejada pelas organizações (Schumacher, 2014). De modo complementar, Maznevski e Chudoba (2000) afirmam que introduzir a mobilidade nas estruturas de trabalho permite uma valiosa alternativa para atrair recursos humanos potencialmente criativos.

O termo tecnologias da informação móveis refere-se à mobilidade e a portabilidade, isto é, todo dispositivo de tecnologia que pode ser usado durante a movimentação geográfica do seu usuário, em qualquer lugar e a qualquer hora (Saccol & Reinhard, 2007; Vartiainen, 2008; Sorensen, 2011). Os propósitos do uso da tecnologia compreendem comunicação (voz e dados), coordenação (tarefas e pessoas) e sociabilidade (família, amigos e colegas) e, nesse



sentido, a telefonia celular, a Internet e redes *wireless*, *Wi-Fi*, *Bluetooth*, computadores portáteis e a miniaturização, são exemplos de avanços tecnológicos que ampliaram o acesso à comunicação, dados e a informações além de fronteiras de tempo e espaço (Besseyre des Horts et al., 2006).

Melhorias radicais em microprocessadores, maior desempenho dos dispositivos de computação, menor custo desses recursos e o acesso a redes de dados, permitem que a tecnologia esteja cada vez mais incorporada em diferentes partes de nossos ambientes (Lyytinen & Youngjin, 2002). Esse fenômeno foi descrito por Weiser (1991) de computação ubíqua, que é onipresente e inseparável, a todo tempo e espaço na vida das pessoas. Para Weiser (1991) as mais profundas tecnologias são justamente aquelas que ‘desaparecem’, ou seja, estão presentes, mas sequer as percebemos em nosso dia a dia.

A expansão e o uso crescente dessas tecnologias possibilitam a mobilidade do trabalho e trazem novas dimensões de interação entre as pessoas (Kakihara & Sorensen, 2001). Com a mobilidade, a realização e a gestão de atividades profissionais são por meio de tecnologias da informação móveis, em espaços alternativos, onde a troca de informações e a comunicação são fortemente suportadas por dispositivos eletrônicos. Na mobilidade, surgem novas formas de estruturas de trabalho como o *homeoffice*, o trabalho móvel, virtual ou remoto e o trabalho que pode ser misto, presencial ou à distância (Saccol & Reinhard, 2007). Tal possibilidade, agregada pela ubiquidade das tecnologias móveis e pela flexibilidade e agilidade para compartilhar informações, transformam as relações de trabalho e mudam consideravelmente a maneira como os profissionais interagem e colaboram entre si (Sorensen, 2011).

De acordo com Sorensen (2011), um conjunto de propriedades, ou seja, as *affordances* das tecnologias permitem que o usuário as reconheça e se adapte rapidamente à acessibilidade e às funcionalidades promovidas pelas tecnologias da informação móveis, o que viabiliza sua disseminação, convergência e uso em larga escala. A caracterização proposta por Sorensen (2011) é apresentada na Figura 01.

Propriedades das TIMs	Descrição
Conectividade	Relaciona-se diretamente com a infraestrutura da tecnologia das TIMs. Seu uso em rede e em atualizações constantes diferencia o isolamento da conexão.
Portabilidade	Possível devido à miniaturização, facilidade de uso e popularização dos dispositivos, que permitem mover-se ou estar fixo.
Memória	Dados gravados e atualizações conforme o uso trazem facilidades e mudam o relacionamento entre o usuário e as TIMs.
Pervasividade	Relacionamento com o ambiente da tecnologia. Uso passivo ou ativo dos dispositivos móveis, que podem interagir através das diversas possibilidades de conexão existentes.
Intimidade	Representa a proximidade com o usuário. É o tipo de relacionamento desenvolvido entre usuário e a tecnologia.
Prioridade	A combinação de portabilidade, conectividade, pervasividade e intimidade, viabiliza a priorização de atividades do usuário.

Figura 01 – Propriedades e Elementos das Tecnologias da Informação Móveis

Fonte: Sorensen (2011)

Na opinião de Perlow (2012), o uso crescente de tecnologias móveis provoca uma pressão por estar disponível ou, como descreveu a autora, há uma aceitação generalizada por estar ‘on’. O resultado é uma adaptação das programações diárias para responder a demandas diversas, muitas vezes simultaneamente entre as interações de trabalho e pessoais e, conseqüentemente, com o aumento da capacidade de resposta, o número de demandas também aumenta e passa a ser fonte de maior pressão para as pessoas (Perlow, 2012).



Trata-se, portanto de um ambiente com novos desafios organizacionais e individuais, dentre os quais se exemplificam: fatores situacionais, sociais, culturais e as preferências pessoais por meios de interação face-a-face ou não (Riesman, Glazer & Denney, 1950; Hall, 1976; Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011); a necessidade de melhor capitalizar o benefício da diversidade das equipes (Burke & Eddy, 2006); o inter-relacionamento, a sobreposição de papéis e os conflitos de decisão pelos profissionais (Kakihara & Sorensen, 2001; Jarvenpaa & Lang, 2005); e ainda preocupações das organizações sobre como manter a proteção da privacidade e segurança de seus dados (Jarvenpaa & Lang, 2005).

Dessa maneira, ao observar as particularidades do contexto da mobilidade do trabalho, parece haver nesse ambiente um aumento no nível de importância em alguns conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como novas competências particularmente podem ser necessárias. Na opinião de Vartiainen (2008), a independência e a autonomia dos profissionais nesse contexto, exigem maior atenção à organização do trabalho e trazem a autogestão como habilidade primordial.

2.2. Gerenciamento de Projetos

É fato que processos para gerir projetos têm sido usados há décadas. Alguns registros de estudos sobre o tema discorrem a respeito de sua ligação com a engenharia, principalmente entre as décadas de 40 e 80, seu uso em projetos militares em meados da década de 60 e sua associação a ferramentas para garantir desempenho na década de 80 (PMI, 2013). Contudo, um maior engajamento de pesquisas foi registrado na década de 90. Caracterizado como ‘o moderno gerenciamento de projetos’, passou a ter abordagem mais gerencial do que técnica e incluiu preocupações com as estratégias da organização, controle de custos, relacionamento entre as partes envolvidas, entre outros (Sbragia, Rodrigues, Piscopo, & Vanali, 2009).

Em termos de conceito, o gerenciamento de projetos tem sido principalmente descrito como o ato de aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a execução das atividades estabelecidas em um projeto, com vistas a atender os requisitos nele proposto (Kerzner, 2013). Trata-se de seguir e coordenar um conjunto de atividades temporárias, realizadas por um ou mais gerentes e *stakeholders* do projeto, com o intuito principal de executar e concluir um projeto (PMI, 2013). O gerenciamento de projetos requer na maioria das vezes a interação entre muitas pessoas, inclusive que não trabalham na mesma localidade, também por isso, deve ser realizado de forma coordenada, especializada e compartilhada, em diretrizes que visam garantir a integração necessária das partes envolvidas e o cumprimento do prazo, da qualidade e do orçamento (PMI, 2013). Gerenciar bem os projetos tem relação com maturidade em projetos, pois depende da competência em aplicar conhecimentos adquiridos e de habilidades para a execução eficaz das atividades estabelecidas, fato que tem sido considerado como estratégico para organizações (Patah, 2010).

De acordo com Ika (2009), obter sucesso em projetos depende de experiência e perfil de liderança do gerente de projetos, da eficiência interna da equipe e do modo como as pessoas envolvidas seguem ou não o conjunto de atividades necessárias para que os resultados sejam atingidos. Ampliando o conceito de maturidade em gestão de projetos, Kerzner (2013) propõe cinco níveis de maturidade na seguinte ordem: 1) linguagem comum, onde a organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de conhecimento básico sobre o tema; 2) processos comuns, estágio onde a organização faz esforço concentrado e desenvolve processos para garantir o uso do gerenciamento de projetos através de uma metodologia comum; 3) metodologia única, quando a organização está comprometida e reconhece a sinergia criada a partir de uma única metodologia corporativa em gerenciamento de projetos; 4) *benchmarking*, descrito como a fase de esforço contínuo



dedicado a aferir e comparar as próprias práticas de gerenciamento de projetos com as práticas de outras empresas, visando aprender com as experiências, melhorar performance e aumentar competitividade; e 5) aperfeiçoamento contínuo, apresentado como a fase de avaliação e implementação das mudanças necessárias identificadas no nível anterior, visando a evolução continuada do processo de gerenciamento de projetos. Esses aspectos indicam porque sistematizar um conjunto comum de atividades tem importância no contexto de projetos.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um dos guias mais difundidos para a sistematização de processos de gerenciamento de projetos. Foi desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI) que instituiu um programa para a certificação, denominado PMP - *Project Management Professional*. Segundo estudos de Oliveira Jr. (2013), a certificação PMP é obtida por meio de exame com rígidos requisitos de avaliação a respeito da educação e experiência do profissional em gestão de projetos e sua obtenção atesta conhecimentos e práticas adequadas para o gerenciamento de projetos. De acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de projetos engloba os seguintes grupos de processos: 1) iniciação; 2) planejamento; 3) execução; 4) monitoramento e controle; e 5) encerramento. Cada um, por sua vez, se relaciona com as seguintes áreas do conhecimento em gestão de:

- Escopo - para entender e delimitar requisitos do que precisa ser feito;
- Tempo - para delimitar e controlar prazos;
- Custos - para cuidar do orçamento;
- Qualidade - para garantir o atendimento aos requerimentos definidos no escopo;
- Recursos humanos - para cuidar das equipes de profissionais atuantes no projeto;
- Comunicação - para garantir a troca eficaz de informações entre as partes interessadas;
- Riscos - para avaliar antecipadamente aquilo que pode dar errado e garantir planos de mitigação;
- Aquisição - para cuidar dos contratos de compras e aquisições de produtos, serviços e mercadorias;
- Integração – para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as outras diversas atividades e processos do gerenciamento de projetos;
- Partes interessadas – para dar atenção às pessoas envolvidas no projeto, suas expectativas e responsabilidades.

2.2.1. O Gerenciamento virtual de Projetos e competências inerentes

De acordo com Vos, Hauw e Heijden (2011), gerentes de projetos são atribuídos a projetos tendo por base os atributos de qualificação, educação e experiência necessários para atingir os resultados esperados. De fato, empresas com estrutura projetizada têm particularidades nas características das competências requeridas (Rabechini Jr., 2005). Habilidades de gestão, liderança, administração, relacionamento e capacidade técnica são essenciais (Kerzner, 2010; Rabechini Jr. & Pessoa; 2005, Vasconcellos & Hemsley, 2002). De modo geral, a capacidade de administração, por exemplo, tem sido relacionada com o gerenciamento do tempo, das equipes, das pessoas e das tecnologias. Já a habilidade de relacionamento refere-se ao aspecto político das relações e ao suporte e atitude de colaboração, com equipes ou clientes, em acordos, negociações ou resolução de conflitos. Capacidades técnicas por sua vez, indicam as habilidades de implementação, conhecimento e experiência nas soluções adotadas e abrangência nos papéis e tarefas a cumprir.

Competências específicas para garantir que sejam atendidos os aspectos de esforço, temporalidade e unicidade característicos aos projetos têm sido descritas. Estudos de Rabechini Jr. (2005) destacam, por exemplo: as habilidades de foco, comprometimento e



empenho para atingir o esforço necessário; pressão do tempo, boa utilização de recursos e dinamismo para atender o prazo requerido ao projeto; e ainda visão holística, pensamento sistêmico, ousadia e criatividade para atuar de modo diferenciado e único em cada novo projeto. A Figura 02 apresenta essas competências requeridas.

PROJETO		
Esforço	Unicidade	Temporalidade
Comprometimento	Visão Holística	Responder à Pressão do Tempo
Pró-Atividade	Ousadia	Atuar com Recursos Limitados
Fazer Acontecer	Criatividade	Aceitar Desafios
Dedicação	Singularidade	Dinamismo
Empenho	Perspicácia	Evitar Retrabalho
Foco	Pensamento Sistêmico	

Figura 02 – Esforço, Temporalidade e Unicidade dos Projetos & Competências requeridas

Fonte: PMI (2013); Rabechini Jr. (2005) – adaptado pela autora

Quando se trata de equipes remotas, cujo contexto é marcado pela interação com pessoas geograficamente dispersas, o uso de recursos computacionais, tecnologias móveis e de ferramentas de colaboração é fundamental (PMI, 2013). Na opinião de Gemünden e Schoper (2014), os computadores vão continuar a afetar o gerenciamento de projetos, pois sua crescente sofisticação e evolução de aplicações informáticas trará o aumento da virtualização nos processos e nas atividades para a gestão de projetos. Para esses autores, virtualizar significa facilitar a gerir, manter e reproduzir, criar ambientes e cenários para melhorar a resolução de problemas e estratégias, permite ainda a atuação dos gerentes de projeto onde quer que estejam, comunicação rápida, modelagem, simulação e automatização dos processos de gerenciamento de projetos.

Ainda de acordo com Gemünden e Schoper (2014), as tecnologias da informação cada vez levarão ao aumento da eficiência, eficácia, produtividade e escalabilidade da gestão do projeto e isso explica porque a virtualização está entre as principais tendências do gerenciamento de projetos até 2025, afirmam. Nesse cenário, competência técnica e facilidade de se integrar às novas soluções tecnológicas é indispensável para que seja possível adequar processos de interação e de colaboração nas equipes virtuais designadas a projetos (Beise, Carte, Vician & Chidambaram, 2010; PMI, 2013).

Estudos de Schumacher (2014) reforçam ainda que há pelo menos quatro competências essenciais para o gerenciamento de projetos por equipes remotas, são elas: 1) a flexibilidade, para gerenciar as mudanças, principalmente aquelas relacionadas à troca de membros da equipe, pois a temporalidade dos projetos torna a equipe fluida; 2) a tecnologia, para saber adequar sua viabilidade à urgência da tarefa e saber fazer uso da mídia eletrônica de comunicação e de ferramentas de colaboração; 3) a liderança, para acertadamente promover uma atmosfera de colaboração e de comunicação, bem como para inspirar e motivar os membros da equipe, estimulando a coesão e o desenvolvimento da confiança e da criatividade; e 4) a assertividade em compartilhar informações, pois os membros da equipe do projeto devem estar com informações atualizadas na maior parte do tempo, mas devido ao alto volume de dados é necessário saber que informações são pertinentes, em que formato, em que velocidade e como compartilhá-las.

Em suma, o gerenciamento de projetos no contexto da mobilidade do trabalho traz ênfase em competências como: conhecimento técnico para o uso dos recursos computacionais e de ferramentas de colaboração; habilidades de comunicação, interação e liderança; e atitudes



como flexibilidade, comprometimento e disciplina (Beise et al., 2010; PMI, 2013; Schumacher, 2014; Gemünden & Schoper, 2014).

3. Método do estudo

Esta foi uma investigação empírica com abordagem qualitativa. A estratégia de coleta baseou-se em entrevistas em profundidade com especialistas, para interpretar e compreender as situações partindo-se do ponto de vista de indivíduos com conhecimento aprofundado no assunto (Goldman, 1962). A partir das entrevistas em profundidade, a pesquisadora buscou compreender as características do fenômeno em estudo sob a perspectiva dos especialistas, observando como eles o compreendem e o explicam.

De acordo com Boyce e Neale (2006), entrevistas em profundidade são usadas em pesquisas qualitativas quando são necessárias informações detalhadas sobre um fenômeno social e sobre os pensamentos e comportamentos adotados pelas pessoas nele inseridas. São entrevistas individuais executadas com um pequeno grupo de especialistas no tema do estudo, para explorar em profundidade quais são as suas perspectivas e coletar as experiências e expectativas relacionadas. Elas principalmente buscam responder questões que viabilizarão ter o contexto geral e amplo do fenômeno, numa imagem mais completa dos porquês e do como ele acontece (Goldman, 1962).

Neste estudo, as entrevistas em profundidade tiveram como base um protocolo norteador elaborado a partir do referencial teórico deste trabalho e foram realizadas com quatro especialistas, sendo: a) um gestor sênior de equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos em uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologia para setores de geração de energia; b) um gestor sênior da área de tecnologia de informação numa instituição bancária; c) um gestor de equipes de projetos em uma empresa de soluções em tecnologia da informação; e d) um gestor de projetos sênior de uma organização de soluções em software.

Os indivíduos foram selecionados por conveniência e de forma não probabilística intencional, considerando que deveriam ter uma experiência mínima a partir de oito anos em gestão de projetos, bem como atuação em iniciativas de médio e grande porte – com projetos acima de seis meses de duração. A Figura 03 apresenta o protocolo norteador das entrevistas, usado pela autora como um guia para conduzir os temas que deveriam ser abordados durante a conversa com os entrevistados.

Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (Participantes)	
Participantes Selecionados	Um gestor sênior de equipes responsáveis pela gestão de projetos em uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologia para setores de geração de energia. Identificado neste trabalho como: ESP_INTEC (especialista setor inovação e tecnologia)
	Um gestor sênior da área de tecnologia de informação de uma instituição bancária. Identificado como: ESP_BAN (especialista banco)
	Um gestor de equipes de projetos em uma empresa de soluções em tecnologia da informação. Identificado como: ESP_STI (especialista em soluções de TI)
	Um gestor de projetos sênior de uma organização de soluções em softwares. Identificado como: ESP_SSW (especialista em soluções de software)

Figura 03 – Protocolo norteador das entrevistas

Fonte: elaborado pela autora



Protocolo de coleta das entrevistas em profundidade (Temas a abordar)	
Perfil do Entrevistado	Tempo de experiência em Projetos. Características – Tamanho dos Projetos.
	Perfil profissional e ligação com o tema Mobilidade do Trabalho e o Gerenciamento de Projetos. Objetivos primordiais do trabalho (e com qual tipo de projetos está envolvido).
Mobilidade do Trabalho	Abrangência, regras primordiais, planos de implantação. Experiência quanto aos resultados, bem como limitações/impedimentos e benefícios. Necessidade de controle de presença dos profissionais <i>versus</i> a capacidade/qualidade de entrega.
Gerenciamento de Projetos	Sobre a dinâmica da Mobilidade do Trabalho no âmbito do Gerenciamento de Projetos e processos de gerenciamento nesse contexto.
	Sobre a comunicação, a interação e relação estabelecida com os envolvidos em Projetos (como acontece e quais resultados têm sido percebidos?).
Competências dos Gerentes de Projeto	Sobre as principais competências do profissional que atua em Gerenciamento de Projetos no contexto da Mobilidade do Trabalho (quais habilidades são primordiais? há diferenças ou maior ênfase nelas – no contexto móvel – quando comparadas à interação face a face? etc).

Figura 03 – Protocolo norteador das entrevistas (continuação)

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram transcritas pela autora, o que tornou possível analisar os relatos na íntegra e enriquecer a interpretação do conteúdo dito (Freitas & Moscarola, 2002). A combinação de padrão foi usada como técnica de análise de dados e de evidências, técnica que permite comparar um padrão baseado empiricamente com um padrão previsto (Yin, 2010). Segundo Yin (2010), as coincidências encontradas entre aquilo que está previsto pela teoria, comparado aos dados coletados empiricamente, fortalecem a validade do estudo.

4. Resultados

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa em duas subseções: a 4.1 detalha o perfil dos entrevistados e as características das equipes e dos projetos em que atuam; e a seção 4.2 apresenta a perspectiva dos entrevistados sobre mobilidade do trabalho de gestores de projetos e as competências inerentes para atuarem no contexto móvel.

4.1 Perfil dos entrevistados e características de suas equipes e projetos

Com já mencionado na seção 3 – Método do estudo, esta pesquisa baseou-se em entrevistas em profundidade com quatro gestores seniores de equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos. Dos entrevistados, dois têm mais de 45 anos de idade e os outros dois têm entre 35 e 40 anos. Todos têm trabalhado com gestão de projetos ou com equipes de projetos há mais de oito anos e três deles tem certificação PMP - *Project Management Professional* – do PMI. Todos eles possuem qualificações por meio de aprendizado formal em graduação e pós-graduação em administração de empresas, sendo um deles com especialidade em engenharia de produção e outro com mestrado profissional em administração – gestão de projetos.

Quanto às características de suas equipes, em geral foram indicadas equipes mistas, compostas por pessoas iniciantes na área de projetos e faixa etária entre vinte e trinta anos de



idade, bem como pessoas mais seniores, com mais de trinta anos de idade e já atuantes no ambiente de projetos há pelo menos quatro anos. No que tange aos projetos, há iniciativas tanto de implantação de novos produtos, quanto de entregas de soluções de software e de organização de eventos, sendo um deles para os jogos Paraolímpicos do Rio 2016. Além disso, no ambiente onde atuam os entrevistados, os projetos têm durabilidade aproximada de seis a dezoito meses.

4.2 A mobilidade do trabalho dos gestores de projetos e competências inerentes

A computação ubíqua e o uso crescente de tecnologias móveis, integrado às ações profissionais, têm apoiado a crescente opção pela mobilidade do trabalho. Atividades realizadas a distância, a introdução de equipes virtuais ou o trabalho remoto, em geral tem ocorrido de forma natural e quase imperceptível. De fato, a integração e a onipresença dos recursos computacionais à vida das pessoas já havia sido descrito por Weiser (1991) como uma tendência para século 21 e, como indicou Sorensen (2011), a expansão e o uso crescente dessas tecnologias é o que viabiliza o trabalho móvel, sem fronteiras temporais, geográficas, culturais ou organizacionais.

A adoção da mobilidade do trabalho também tem crescido em organizações orientadas a projetos. Neste estudo, todos os participantes das entrevistas em profundidade afirmam fazer uso do trabalho remoto, bem como relatam ter interação com outros indivíduos ou equipes de projetos que igualmente atuam no contexto móvel de trabalho. Uma afirmação comum aos quatro entrevistados é que não houve exatamente um plano, ou alguma diretriz formal para se iniciar com o trabalho móvel. No geral eles relatam que a mobilidade do trabalho ocorreu naturalmente, promovida pelo uso de tecnologias móveis e principalmente pela necessidade, ou dos clientes, ou dos recursos, ou do próprio momento do projeto, quando as interações ou ações de gerenciamento eram necessárias a qualquer momento, independente do local onde estavam as pessoas que deveriam ser envolvidas no assunto do projeto a ser discutido.

[ESP_STI] Confesso que não havia pensado sobre isso, mas ao refletir agora, percebo que as coisas aconteceram naturalmente e que as necessidades durante os projetos e claro as facilidades da tecnologia promoveram o modo como trabalhamos hoje [...] poder fazer uma reunião por telefone ou *skype*, poder ser acionado ou acionar algum recurso a qualquer momento, mesmo não estando presente fisicamente, há tempos passou a ser corriqueiro para nós.

[ESP_BAN] Na verdade o planejamento e as diretrizes formais para o trabalho móvel vieram depois de alguma conscientização de que ele na verdade já ocorria. Somos um banco global e desde sempre interagimos com recursos em outras localidades, com projetos compostos por indivíduos ou equipes que estão distantes. A formalização foi importante para colocar algumas regras e limites, principalmente devido à legislação trabalhista brasileira, mas em si, isso já era necessário para nós e sempre nos pareceu natural e comum fazer uso de trabalho remoto, em tele-conferências, reuniões por telefone, entre outros.

Sobre a dinâmica da mobilidade do trabalho nos processos de gerenciamento de projetos e a necessidade de controle de presença dos profissionais em contrapartida à capacidade ou à qualidade de entrega deles, todos os entrevistados corroboram da opinião de que a entrega é intrínseca aos projetos, é característica primordial no ambiente de projetos, ou seja, entregar com qualidade suas responsabilidades em projetos independe se o profissional está presente fisicamente no escritório ou fora dele. Ainda assim, os relatos reforçam a



questão da maturidade: do profissional – gestor de projetos – que precisa estar comprometido, disponível, colaborativo com os demais no grupo e disciplinado com as fases e objetivos dos projetos; e da empresa – em processos bem estabelecidos e sistematizados para o gerenciamento de projetos, além de processos comuns e disponibilização de recursos computacionais e aplicativos para o trabalho remoto.

Esses aspectos demonstram que, no ambiente de projetos, a presença do profissional não necessariamente tem tido ênfase, mas sim o modo como ele interage, como se compromete e como entrega suas responsabilidades. De acordo com PMI (2013), realizar o adequado gerenciamento de projetos depende de diversas aptidões e condições, dentre elas gerenciar e controlar o projeto em termos de tempo e qualidade. Também para Rabechini Jr. (2005), a temporalidade e a unicidade características aos projetos destacam a necessidade de foco, comprometimento e empenho para atingir os resultados e a qualidade esperados.

[ESP_SSW] Acredito que o controle de presença pode ser algo ultrapassado no nosso contexto de projetos. Claro que o profissional remoto precisa estar disponível quando for acionado, ou pelo menos estar com fácil acesso, ser encontrado. Se eu chamo algumas vezes ao telefone e demora a responder mais do que, sei lá, 30 minutos, isso no horário normal de trabalho, posso considerar que não é normal, pois pode ser justamente quando preciso dele para tomar uma decisão de projeto ou sanar alguma dúvida importante [...] mas isso não tem sido primordial, ou não tem tido ênfase um controle desse tipo, não ocorre, creio que tem a ver com a maturidade do profissional também. O que é relevante é como o profissional se comporta e se compromete, que resultados ele traz, como avança e com qual qualidade.

[ESP_INTEC] A qualidade de entrega é fundamental, é fator de sucesso para o projeto. Em nossas equipes temos estabelecido alguns critérios básicos para o trabalho remoto, em termos de disponibilidade, horários comuns das pessoas, mas de fato o que damos mais atenção é sobre como o profissional se posiciona e como atua em relação aos objetivos do projeto e de responsabilidade quanto à qualidade de suas entregas [...] temos processos básicos definidos e fornecemos tecnologia para o trabalho remoto: notebook, acesso à *internet*, aplicativos de comunicação e colaboração [...] é como se o profissional estivesse na empresa, mas está virtual.

Ainda sobre a maturidade dos profissionais, o entrevistado ESP_SSW afirma que, por estar numa empresa que atrai muitos jovens, perceberam justamente essa lacuna ou dificuldade de foco e comprometimento quando na mobilidade do trabalho. Esses profissionais demonstram forte preferência por comunicação digital, mas necessitam ganhar experiência no trabalho. Isso os motivou a estabelecerem o tempo mínimo de um ano de vivência presencial com as equipes, antes desses profissionais poderem atuar remotamente. Além disso, uma imersão inicial em treinamentos sobre projetos é realizada, para que possam assumir determinadas responsabilidades, conhecer os processos da empresa e compartilhar objetivos com indivíduos mais experientes. De fato, estudos têm enfatizado alguns desafios a serem enfrentados com a introdução da mobilidade do trabalho. Fatores situacionais e as preferências por meios de interação (Riesman, Glazer & Denney, 1950; Hall, 1976; Jarvenpaa & Lang, 2005; Sorensen, 2011); diversidade das equipes (Burke & Eddy, 2006); inter-relacionamento e sobreposição de papéis (Kakihara & Sorensen, 2001; Jarvenpaa & Lang, 2005), dentre outros.

[ESP_SSW] Somos uma empresa mundialmente conhecida em soluções de software e atraímos muito as novas gerações, que procuram seu primeiro emprego ou primeiro contato com projetos. Para esse grupo de profissionais foi importante estabelecer um



programa de treinamentos em projetos e algumas regras para o acesso à mobilidade do trabalho [...] o objetivo é apresentar os processos já estabelecidos e alavancar a experiência e maturidade deles em gestão de projetos.

No que se refere à comunicação e interação com os envolvidos em projetos, o especialista ESP_BAN afirma que há um plano inicial básico de comunicação formal em cada projeto, que inclui periodicidade de reuniões, papéis e responsabilidades de cada *stakeholder* no projeto e que tipo de comunicado será normalmente divulgado. Em todas as fases do projeto a comunicação ou interação diária flui de maneira normal, afirma o especialista ESP_BAN, com as pessoas sendo acionadas se necessário pessoalmente se estiverem no escritório ou remotamente, por telefone ou aplicativos de comunicação *chats*, *e-mails* etc, sem que isso influencie o projeto. Nos relatos dos especialistas ESP_SIT e ESP_SSW, o uso de ferramentas de colaboração e a interação digital costuma ocorrer não somente entre os que estão distantes, mas também entre aqueles que estão fisicamente próximos, no escritório. Comunicação virtual já está incorporada e é comum, descrevem. Nesses relatos vemos um comportamento digital e móvel, anteriormente já descrito por Sorensen (2011) como: *enterprise mobility*.

[ESP_SIT] A interação virtual é ‘normal’, comum [...] ocorre com muita frequência e não notamos isso. O uso de *chats* e dos aplicativos de comunicação é intenso, mesmo entre aqueles que estão na empresa.

[ESP_SSW] A evolução tecnológica trouxe isso. Conversamos também no ‘cafezinho’ e em contatos face-a-face, mas há uma forte preferência pela interação digital.

Para o especialista ESP_INTEC, a mobilidade do trabalho no dia-a-dia em projetos também ocorre naturalmente, exceto para situações que envolvem decisões mais estratégicas ou quando entregas de maior impacto precisam ser discutidas. ESP_INTEC relata, por exemplo, que em decisões de orçamento ou de *trade-offs* frente a um risco de projeto, normalmente há preferência pela interação face-a-face.

Sobre as principais competências requeridas ao gerente de projetos, os quatro relatos trouxeram ênfase às habilidades de comprometimento, autogestão e disciplina como primordiais para atuar no contexto da mobilidade do trabalho. Dois dos especialistas (ESP_STI e ESP_SSW) afirmaram, por exemplo, que autogestão e disciplina são ainda mais necessárias ao gerente de projetos que atua remotamente. Esses dois especialistas indicam que os profissionais no trabalho remoto precisam dar maior atenção ao gerenciamento do seu próprio tempo e cuidar para que interferências de outros assuntos não afetem o projeto. Para ESP_BAN, comprometimento tem alta relação com as responsabilidades para com o projeto e, na mobilidade do trabalho, é uma competência requerida com maior peso, uma vez que os envolvidos enfrentam fatores situacionais diferentes do ambiente dentro da empresa. No relato de ESP_INTEC há também destaque para o comprometimento e autogestão como fundamentais para atuar no contexto móvel e garantir as entregas dos projetos.

[ESP_SSW] Sem autogestão e disciplina o profissional pode se ‘perder’ em meio às ações que deve cumprir para o projeto [...] sim, é uma habilidade também importante nas interações face-a-face, mas no trabalho à distância, ele precisa de maior controle na gestão de suas tarefas e disciplina para não se distrair com assuntos fora do projeto.

[ESP_STI] Uma competência das mais importantes para o trabalho remoto é a disciplina, para que a pessoa tenha uma regularidade de ações e concentração para



com o projeto. [...] também a gestão adequada de suas próprias tarefas, para seguir e entregar aquilo que está acordado.

[ESP_BAN] Avalio que o comprometimento é uma das principais habilidades quando atuamos em projeto [...] ao estar distante da empresa, manter o compromisso, o empenho e o envolvimento com o projeto pode ser ainda mais difícil, pois é outro ambiente diferente, talvez em situações que podem afetar nossa participação.

[ESP_INTEC] Estar comprometido com o projeto é a primeira competência que esperamos de um bom gestor de projetos [...] isso é ainda mais observado quando ele atua remotamente [...] inclui sua postura de responsabilidade, engajamento e entregas.

Essas três principais competências destacadas pelos especialistas como requeridas para atuação do gerente de projetos no contexto móvel estão alinhadas com a teoria de referência e têm sido reforçadas por autores como: Vartiainen (2008); Beise et al. (2010); PMI (2013); Schumacher (2014); Gemünden e Schoper (2014); dentre outros.

5. Considerações finais

Muito tem sido estudado sobre as competências específicas para se trabalhar com o gerenciamento de projetos. O contexto da mobilidade do trabalho insere novas condições de interação, novos meios de comunicação e novas formas de colaboração entre os profissionais dedicados a projetos, fato que modifica e ou intensifica a necessidade de determinadas competências para atuar nesse ambiente (Vartiainen, 2008; Schumacher, 2014). Avançar com estudos nesse sentido foi o intuito deste trabalho, que buscou investigar como a gestão de projetos e suas competências inerentes têm sido percebidas e administradas em contextos influenciados pela mobilidade do trabalho.

Os objetivos foram atingidos ao enfatizar o modo como a mobilidade do trabalho tem sido introduzida em equipes responsáveis pelo gerenciamento de projetos, destacando que esse processo normalmente não tem sido imposto ou formalmente pré-definido, mas sim tem surgido naturalmente, promovido pela computação ubíqua, pelo uso crescente de tecnologias móveis e por diferentes motivadores para estar móvel (Weiser, 1991; Sorensen, 2011).

Um aspecto relevante foi sobre a maturidade em projetos como facilitadora da mobilidade do trabalho dos gerentes de projeto. Os resultados indicam que quanto maior o nível de maturidade e experiência do profissional em gestão de projetos, bem como quanto maior a maturidade da empresa em processos de gestão de projetos, mais fácil e menos limitadores terá a mobilidade de trabalho dos profissionais responsáveis pelo gerenciamento de projetos.

Dentre as principais competências requeridas ao gerente de projetos no contexto da mobilidade do trabalho destacaram-se o comprometimento, a autogestão e a disciplina. Comprometimento – para manter a responsabilidade, o empenho e o envolvimento com o projeto; autogestão – para organizar e executar bem o trabalho, usando adequadamente a autonomia que o profissional tem quando está distante do ambiente da empresa; e disciplina – para manter o controle na gestão de tarefas e foco nos assuntos do projeto.

Como possível limitador da pesquisa pode ser citado o número de especialistas entrevistados. Foram quatro gestores, em quatro organizações: uma empresa do setor da indústria de inovação e tecnologia para os setores de geração de energia, uma instituição bancária; uma empresa de soluções em tecnologia da informação; e uma organização de soluções em software. Contudo, a seleção de profissionais seniores, com mais de oito anos de experiência em projetos, foi intencional para buscar minimizar esse aspecto.



Apresenta-se como uma boa oportunidade para estudos futuros os aspectos mencionados sobre a maturidade em gestão de projetos. É possível propor, por exemplo, uma investigação quantitativa para verificar o fator de influência entre maturidade em gestão de projetos e mobilidade do trabalho no contexto de projetos, identificando qual é o grau de impacto entre essas duas variáveis. Os resultados nesse tipo de pesquisa poderão auxiliar as organizações e seus administradores na tomada de decisão sobre como e quando viabilizar acesso ao trabalho móvel para gestores de projeto.

6. Referências

- Beise, C., Carte, T. A., Vician, C., & Chidambaram, L. (2010). A case study of project management practices in virtual settings: lessons from working in and managing virtual teams. *ACM SIGMIS Database*, 41(4), 75-97.
- Besseyre des Horts, C.-H., Isaac, H., & Leclercq, A. (2006). Les conséquences paradoxales de l'usage des outils mobiles de communication sur les situations perçues de travail : une étude exploratoire sur l'impact humain et organisationnel des technologies mobiles.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Watertown, MA: Pathfinder International. Recuperado de http://www.cpc.unc.edu/measure/training/materials/data-quality-portuguese/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf
- Burke, R. J., & Eddy, N. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Crawford, L. (2004). Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, 23(1), 7-16.
- Ekstedt, E. (2009). The "Projectification" of Working and Industrial Life. In *Bulding Anticipation of Restructuring in Europe* (p. 439). Brussels: P.I.E. Peter Lang S.A.
- Freitas, H., & Moscarola, J. (2002). Da observação à decisão: Métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE Eletrônica*.
- Gemünden, H. G., & Schoper, Y. G. (2014). Future Trends in Project Management. *projektManagement aktuell*, 5, 6-16.
- Goldman, A. E. (1962). The group depth interview. *The Journal of Marketing*, 61-68.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture* (Vol. 11). New York: Anchor Books.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2005). Managing the paradoxes of mobile technology. *Information Systems Management*, 22(4), 7-23.
- Kakihara, M., & Sorensen, C. (2001). Expanding the "mobility" concept. *ACM SIGGROUP Bulletin*, 22(3), 33-37.
- Kerzner, H. (2010). *Project Management Best Practises* (2o ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Klein, A. Z., & Freitas, H. (2014). Mobilidade Empresarial: Oportunidades e Desafios do Uso de Tecnologias Móveis para Negócios no Contexto Brasileiro *São Paulo: Atlas*.
- Lyytinen, K., & Youngjin, Y. (2002). Ubiquitous computing. *Communications of the ACM*, 45(12), 63-96.
- Marcolin, C., Freitas, H., & Behr, A. (2014). A Sobrecarga De Recursos De Tecnologias Móveis Na Atividade De Gestão De Portfólio. *Revista Gestão e Projetos*, 5(2), 40-50.



- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492.
- Oliveira, J. D. (2013). Competências do Gerente de Projetos: Um Estudo com Gerentes de Projeto de uma Instituição Bancária Multinacional. São Paulo.
- Patah, L. A. (2010). Avaliação da relação do uso de métodos e treinamentos em gerenciamento de projetos no sucesso dos projetos através de uma perspectiva contingencial: uma análise quantitativa. Universidade de São Paulo - Escola Politécnica, São Paulo.
- Perlow, L. A. (2012). Are You Sleeping With Your Smartphone? [Harvard University]. Recuperado de <https://hbr.org/2012/05/are-you-sleeping-with-your-sma/>
- PMI, P. M. I. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). *Project Management Institute, Incorporated*.
- Rabechini Jr., R. (2005). Competências e maturidade em gestão de projetos - uma perspectiva estruturada (Vol. 1). São Paulo: FAPESP.
- Rabechini Jr., R., & Pessoa, M. S. de P. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, 15(1), 34–43.
- Riesman, D., Glazer, N., & Denney, R. (1950). *The lonely crowd*. NewHaven: YaleUniversityPress.
- Saccol, A. Z., & Reinhard, N. (2007). Tecnologias de informação móveis, sem fio e ubíquas: definições, estado-da-arte e oportunidades de pesquisa. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 24.
- Sbragia, R., Rodrigues, I., Piscopo, M. R., & Vanali, N. (2009). Gerenciamento de projetos: avanços e tendências na pesquisa acadêmica. FIA. Recuperado de <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/MPM%202009-%20%20GPavancos%20e%20tend%20pesquisa.pdf>
- Schumacher, M. (2014). Proposition of a Tool to Build Virtual Teams : Virtual Team Building Support System : Considerations of Virtual Project Management, Competence Management and Virtual Team Interaction (Tese). Ecole Centrale Des Arts Et Manufactures « Ecole Centrale Paris », França.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: *Harvard Business Review Press*.
- Sorensen, C. (2011). Enterprise mobility: tiny technology with global impact on work. The London School of Economics and Political Science Department of Management: The Information Systems and Innovation Group.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studie*.
- Vartiainen, M. (2008). Facilitating Mobile and Virtual Work. In 21st Century Management, A Reference Handbook, (Vol. 2, p. 348–360). Charles Wankel. Recuperado de https://teddykw.files.wordpress.com/2013/11/21st-century-reference-charles_wankel-management__a_reference_handbook_-_volume2-sage-2007.pdf
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. *Cengage Learning Editores*, (4), 3–16.
- Vos, A., Hauw, S. D., & Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*.
- Weiser, M. (1991). The Computer for the 21st Century. *Scientific American*, 265, 94–104.
- Yin, R. K. (2010). Estudo de Caso (4 ed.). (A. Thorell, Trad.) *Bookman*.