



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **O PAPEL DA FLEXIBILIDADE COMO COMPETÊNCIA PARA GERENTES DE PROJETOS**

**PATRICIA KUZMENKO FURLAN**

USP - Universidade de São Paulo  
paty.kf@gmail.com

**MARLY MONTEIRO DE CARVALHO**

USP - Universidade de São Paulo  
marlymc@usp.br

**FERNANDO JOSÉ BARBIN LAURINDO**

USP - Universidade de São Paulo  
fjblau@usp.br



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## O PAPEL DA FLEXIBILIDADE COMO COMPETÊNCIA PARA GERENTES DE PROJETOS

### Resumo

Este artigo investigou o papel da flexibilidade, como competência pessoal, para gerentes de projetos, visto a mudança no ambiente de negócios e a preocupação em identificar habilidades de sucesso para os profissionais. Para tanto, conduziu-se uma pesquisa quantitativa com gerentes de projetos no Brasil para testar as seguintes hipóteses: (H1) *a habilidade do gerente de projeto de ser flexível figura entre as principais competências ao profissional*; (H2) *a flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à complexidade do projeto*; (H3) *a flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à quantidade de stakeholders envolvidos no projeto*. Foram validadas duas hipóteses, as quais sugerem um aumento de importância da competência de ser flexível para o gerente de projetos, mas que deve ser melhor investigada em futuros trabalhos.

**Palavras-chave:** flexibilidade; competência; gerenciamento de projetos.

### Abstract

This article investigated the role of flexibility for project managers, as a personal competence, due to the changes in the business environment and the concern to identify successful skills for professional. Therefore, were conducted a quantitative survey among project managers in Brazil to test the following hypotheses: (H1) *the ability of the project manager to be flexible is one of the key skills to the professional*; (H2) *the flexibility required to the project manager is related to the complexity of the project*; (H3) *the flexibility required to the project manager is associated with the number of stakeholders involved in the project*. Two hypotheses were validated, suggesting an increasing importance of the competence of being flexible for project managers, but that should be further investigated in future work.

**Keywords:** Flexibility; competence; project management.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

A flexibilidade está atrelada a capacidade de adaptação de um ser humano às modificações de pessoas e ambientes, podendo definir a adaptabilidade como a capacidade para responder apropriadamente a situações modificadas ou em modificação; para modificar ou ajustar o próprio comportamento para se adequar a circunstâncias diferentes ou pessoas diferentes que, no âmbito do gerenciamento de projetos, relaciona-se com a capacidade do profissional em adaptar os rumos do projeto às novas realidades oriundas de mudanças de contextos (AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, 2010, p. 35). Como posto por Printzer (1999), a flexibilidade está atrelada à capacidade criativa do ser humano que, quanto mais desenvolvida, maiores são as chances da pessoa visualizar outros meios para alcançar um determinado fim.

Na literatura de projetos, por vezes, o termo flexibilidade pode ser confundido com agilidade. No entanto, Conboy (2009) destaca que algumas características são comuns em ambas definições, como a proatividade, a reatividade e a capacidade de mudanças.

Esta habilidade foi escolhida para estudo devido à importância que tem assumido no mundo dos negócios (GÜNSEL; AÇIKGÖZ, 2013) e pela falta de publicações acadêmicas no tema. A literatura indica que a habilidade de ser flexível tem se tornado uma questão crítica para o gerenciamento de projetos (GÜNSEL; AÇIKGÖZ, 2013) pois é principalmente requerida em ambientes onde há incertezas (BROWN; EISENHARDT, 1995). Para Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a flexibilidade figura dentre as competências individuais do profissional, cujas competências também podem ser de equipe e da organização. Para os autores, estas três dimensões de competências (individuais, de equipe e da organização) coexistem e cuja intersecção geram o pacote de competências essenciais para o gerenciamento de projetos.

Neste artigo, utilizou-se pesquisa *survey* pois os trabalhos desenvolvidos no tema baseiam-se, principalmente, em estudos de casos nas áreas da tecnologia de informação e da construção civil (CALIXTO; FURLAN; CARVALHO, 2012). Foram considerados, para tanto, ambientes empresariais distintos, como a prospecção de informações em indústrias de diferentes especialidades, em consultorias e em uma prestadora de serviços bancários.

## 2 Referencial teórico

As publicações sobre competências fundamentais para o gerenciamento de projetos, em específico aquelas investigando o papel da flexibilidade, ainda são restritas, mesmo com a crescente atuação de gerentes de projetos nas corporações. Segundo GÜNSEL e AÇIKGÖZ (2013), a flexibilidade, no contexto dos negócios, surgiu na literatura acadêmica por volta de 1950. Entretanto, foram nas últimas duas décadas que tem atraído mais atenção: as razões incluem a globalização e a necessidade por customizações. A flexibilidade aparece como competência relevante nesse contexto, pois responde pela capacidade de se adaptar ao novo e ao inesperado.

A busca por literatura na base de dados *ISI Web of Knowledge* indica que a flexibilidade nem sempre está associada à competência do indivíduo, estando, contudo, mais relacionada a uma característica da equipe, dos processos, dos sistemas de informação e das organizações. McCOMB *et al.* (2007) colocam que poucos trabalhos foram desenvolvidos sobre o papel da flexibilidade para o sucesso das equipes de trabalhos e seus projetos.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Nos anos 1990, foram conduzidas diversas pesquisas sobre as habilidades dos gerentes de projetos, onde foram, então, propostos *frameworks* (SADEGHI et al, 2014). Neste sentido, para efeito de estudo e de comparação das competências comportamentais e pessoais identificadas ao longo do tempo (Tabela 1), foram considerados, neste trabalho, os *frameworks* de Kerzner (1992) e Stuhb *et al.* (1994). Complementarmente, foram também listadas na Tabela 1 as competências individuais defendidas por instituições que certificam profissionais para gerenciamento de projetos. Foi utilizado o *Competence Baseline*, proposto pela *International Project Management Association*, IPMA (2006), e o *Project Manager Competency Development* (PMCD) do *Project Management Institute*, PMI (2007).

Tabela 1 – Competências comportamentais / pessoais

Kerzner (1992)	Sthub et al. (1994)	IPMA (2006)	PMI (2007)
Construção de equipes;	Liderança;	Habilidade de comunicar;	Realização e ação: orientação para realização; interessado no pedido, na qualidade e na exatidão; iniciativa; busca por informações;
Liderança;	Administração do tempo;	Iniciativa, engajamento, entusiasmo e habilidade de motivar;	Ajuda e serviço humano: orientação para o serviço ao cliente; compreensão interpessoal;
Resolução de conflitos;	Negociação;	Habilidade de manter contato, estar aberto;	Impacto e influência: consciência organizacional; construção de relacionamento;
Competência técnica;	Competência técnica;	Sensibilidade, auto controle, habilidade de estimar valor, consciência de responsabilidade, integridade pessoal;	Gerencial: trabalho em equipe e cooperação; desenvolvimento de outros; liderança de equipes;
Planejamento;	Comunicação;	Resolução de conflitos, cultura de argumentação, equidade;	Direcionador: assertivo e usa o poder da posição;
Organização;	Relação com cliente;	Habilidade de solução de problemas, pensamento holístico;	Cognitiva: pensamento analítico; pensamento conceitual;
Empreendedorismo;	Relação humana;	Lealdade, solidariedade, prontidão para ajudar.	Eficácia Pessoal: auto-controle; auto-confiança;
Administração;	Orçamento.	Habilidade de liderança	<b>Flexibilidade: comprometimento Organizacional</b>
Suporte gerencial;			
Alocação de recursos.			

Fonte: Adaptado de Kerzner (1992); Stuhb et al. (1994); IPMA (2006) e PMI (2007).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A composição da Tabela 1 visou comparar realidades distintas: uma expõe *frameworks* elaborados por acadêmicos nos anos 1990 e a outra com *frameworks* mais recentes elaborados por instituições consagradas na certificação de profissionais. Entretanto, Fisher (2011) coloca que os *frameworks* propostos pelas instituições de certificação baseiam-se apenas numa série de competências listadas, havendo carência de discussão quanto a associação dos comportamentos, o que prejudica a eficácia do conteúdo. Apesar desta limitação, tais referências foram aqui utilizadas como forma de identificar ou não a listagem da flexibilidade dentre as competências do indivíduo.

Com vistas à Tabela 1, a flexibilidade foi considerada apenas no modelo do PMI (2007).

### 3 Metodologia

Utilizou-se pesquisa *survey online* com gerentes de projetos atuantes em diferentes indústrias no Brasil, cujo questionário englobou 13 perguntas elaboradas para investigar quatro hipóteses fundamentadas pela literatura.

Segundo Osipova e Eriksson (2012), existe uma tendência na literatura de considerar a flexibilidade na gestão como uma conduta negativa (associada à fraqueza no gerenciamento), visto a existência atual de ferramentas para planejamento, controle e *forecasting*. Entretanto, por meio do estudo por eles realizado, obteve-se uma visão prática positiva da conduta flexível na gestão (quando deve-se lidar com eventos inesperados). Como coloca Olsson (2006), existe um desejo cada vez maior por “*room to manoeuvre*”, ou seja, de promover alterações nos projetos à medida que se ganha conhecimento e experiência. Assim, o ambiente dos negócios torna-se cada vez mais imprevisível, o que traz à tona a necessidade por flexibilidade (BROWN; EISENHARDT, 1995).

Com base no exposto acima, foi passível de formulação a primeira hipótese, referente à inserção da flexibilidade dentre as competências essenciais do gerente de projetos:

*H1 - A habilidade do gerente de projeto de ser flexível figura entre as principais competências ao profissional.*

A segunda hipótese foi inspirada na proposição de McCOMB *et al.* (2007), que relacionaram a flexibilidade requerida às equipes em função da complexidade dos projetos.

*H2 - A flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à complexidade do projeto.*

Segundo Olsson (2006), diferentes *stakeholders* assumem perspectivas diferentes quanto à flexibilidade dos projetos. Assim, o autor coloca que a flexibilidade nos projetos é favorável para aqueles que se beneficiam das mudanças e é vista como uma ameaça pelos *stakeholders* que deixam de ganhar por conta da mudança. Neste contexto, o autor discute a relação das alterações do rumo do projeto e o envolvimento dos *stakeholders* no processo. Com base nesse construto, foi passível de formulação uma hipótese relacionando a necessidade do gerente de projetos ser flexível para atender e conciliar os interesses dos diferentes *stakeholders* para a condução do projeto.

*H3 - A flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à quantidade de stakeholders envolvidos no projeto.*



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

As perguntas foram formuladas considerando três pilares: (A) o ambiente empresarial; (B) as competências do profissional / pessoal; e (C) as características dos projetos de responsabilidade do gerente de projeto.

As perguntas relativas ao ambiente empresarial (pilar A) identificaram o segmento de mercado da empresa e seu tamanho:

- A empresa onde você atua é multinacional ou nacional?
- Ela é de grande, médio ou pequeno porte?

O pilar B instigou as competências que os entrevistados julgavam relevantes para a execução de seus trabalhos. Para esta etapa, foram selecionadas 11 competências dentre os modelos de Kerzner (1992) e de Sthub et al. (1994), onde se acrescentou a flexibilidade como uma outra competência para avaliação. Assim, como mostra a primeira pergunta deste pilar, os gerentes de projetos consultados foram pedidos para identificar quais competências eram para eles relevantes (sem necessidade enumerá-las). As perguntas foram:

- Quais são as competências mais relevantes a você (identificar aquelas que são relevantes para o gerente, sem necessidade de enumerar a relevância): liderança, flexibilidade, competência técnica, negociação, comunicação, resolução de conflito, empreendedorismo, organização, planejamento, administração, relação humana ou relação com cliente?
- Por que você acha que a flexibilidade é importante aos gerentes de projetos?
- Quantos projetos você costuma conduzir ao mesmo tempo? Qual foi seu máximo?

O pilar C almejou a coleta de dados referentes aos projetos que o gerentes atuaram:

- Seus projetos apresentam alto, médio ou baixo grau de complexidade?
- Quantas pessoas de fora da sua empresa você precisa se relacionar durante os projetos?
- Quantas pessoas da sua empresa você precisa de relacionar durante os projetos?
- Seus projetos possuem escopo internacional?

O preenchimento do questionário foi requisitado a 25 gerentes de projetos que atuam em 12 distintas empresas no Brasil que, por meio da Tabela 2, pode-se observar sua distribuição.

Tabela 2 – Profissionais entrevistados por segmento empresarial.

Número de gerentes	Quantidade de Empresas	Setor	Tamanho da empresa
6	3	Indústria (automação industrial)	Multinacional de grande porte
1	1	Indústria (tecnologia ferroviária)	Nacional de médio porte
7	1	Indústria (tecnologia da informação)	Multinacional de grande porte
2	2	Indústria (tecnologia da informação)	Nacional de pequeno porte
1	1	Indústria (agronegócio)	Multinacional de grande porte
1	1	Consultoria	Nacional de pequeno porte
1	1	Consultoria	Multinacional de grande porte
5	1	Consultoria	Multinacional de médio porte
1	1	Banco	Nacional de grande porte



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

As empresas da amostra caracterizaram, em sua maioria, como multinacionais (84%) de grande porte (64%). A maioria dos projetos aos quais os gerentes consultados se envolveram eram de alta complexidade (56%) e com número de *stakeholders* internos superior a 20 (60%) e, no ambiente externo, de 10 a 20 pessoas (40%).

A coleta de dados categorizados foi, então, submetida à análise estatística com uso do teste de chi quadrado para validação das hipóteses elaboradas.

### 4 Análise dos resultados

As 12 competências investigadas no pilar B foram listadas na Tabela 3 de modo a verificar a percepção dos entrevistados quanto a sua necessidade para o gerenciamento de projetos. Em função da ordem de aparecimento, foram enumeradas de 1 a 12.

Tabela 3 – Lista de relevância das competências aos gerentes de projetos.

Ordem	FREQ	Competência
1	92%	Liderança
2	84%	Comunicação
3	80%	Planejamento
4	<b>68%</b>	<b>Flexibilidade</b>
5	60%	Relação com cliente
6	52%	Relação humana
7	52%	Resolução de conflito
8	40%	Organização
9	40%	Negociação
10	28%	Competência técnica
11	12%	Administração
12	4%	Empreendedorismo

Deste modo, a flexibilidade apareceu na quarta posição dentre outras competências relevantes e consagradas para o gerenciamento de projetos, como liderança, comunicação e planejamento (que estão no topo da lista). Superou as expectativas encontrá-la numa posição superior à habilidade de relacionamento com cliente, de relacionamento humano ou para resolução de conflitos.

Segundo Fisher (2011), algumas competências do indivíduo identificadas em estudos de gestão de décadas atrás, como comunicação e resolução de conflitos, tornaram-se parte das práticas gerais da gestão. Com vistas aos *frameworks* de Kerzner (1992) e Stubb et al. (1994) expostos na Tabela 1, competências como liderança e planejamento também podem ser inseridas neste contexto. Assim, foi identificado que a flexibilidade figura entre as competências principais para o gerente de projetos na atualidade, o que valida a primeira hipótese.

Fisher (2011) também sugere um novo pacote de competências individuais dos gerentes de projetos, o que inclui a habilidade: para compreender características comportamentais; liderar outros; influenciar outros; aceitar comportamentos autênticos dos *stakeholders* (no âmbito do indivíduo); gerenciar conflitos; ter consciência das diferenças



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

culturais. O autor discute a necessidade de gerenciar emoções das pessoas e estar aberto às características do indivíduo como método estratégico para prever o futuro e, então, garantir o sucesso das entregas. Outra questão apontada por Fisher (2011) é que o mundo dos negócios conecta, cada vez mais, *stakeholders* de culturas diferentes, cuja habilidade para relacionamento multi-cultural adquiriu relevância, em contraste com os cenários dos anos 1990 pouco globalizados (onde foram formulados uma série de *frameworks* das competências do indivíduo).

Para o estudo da segunda hipótese, formulou-se a Tabela 4 relacionando a complexidade dos projetos com a necessidade do gerente de projetos ser flexível ou não. Com base no valor de qui-quadrado encontrado, valida-se a H2, já que este encontra-se acima do valor crítico de 3,8415. Ou seja, é verdade que a flexibilidade requerida ao gerente de projetos está associada à complexidade do projeto. Contudo, observa-se a tendência por maior flexibilidade em projetos menos complexos (estes correspondem aos projetos com média ou baixa complexidade apontados pelos gerentes de projetos consultados).

Tabela 4 – Análise da flexibilidade por complexidade de projetos.

Complexidade	Flexibilidade	
	Sim	Não
Alta	7	7
Demais categorias	10	1

Nota: Chi-Sq = 4,738; DF = 1; P-Value = 0,030\* Significativo para 95%

Por fim, para a avaliação da terceira hipótese, prosseguiu-se também com o teste realizado na Tabela 4. Aqui, foram avaliados os valores de qui-quadrados para os *stakeholders* internos e externos à empresa do gerente de projetos (Tabela 5). Para tanto, foram agrupados os valores de "abaixo de 10 *stakeholders*" e "de 10 a 20 *stakeholders*" num única classificação (denominada por "demais"). Com base nos valores encontrados, refuta-se a terceira hipótese (valor crítico é de 3,8415).

Tabela 5 - Flexibilidade por complexidade da rede

		Flexibilidade	
		Sim	Não
Stakeholder interno	# Alto (>20)	12	3
	Demais	5	5
Stakeholder externo	# Alto (>20)	5	3
	Demais	12	5

Nota:

Stakeholder Interno: Chi-Sq = 2,482; DF = 1; P-Value = 0,115

Stakeholder Externo: Chi-Sq = 0,164; DF = 1; P-Value = 0,686



## 5 Conclusões

Os objetivos propostos neste artigo foram satisfatoriamente cumpridos, onde se obteve as seguintes validações para as hipóteses traçadas:

H1 - A habilidade do gerente de projeto de ser flexível figura entre as principais competências ao profissional. => VALIDADA

H2 - A flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à complexidade do projeto. => VALIDADA

H3 - A flexibilidade requerida ao gerente de projeto está associada à quantidade de *stakeholders* envolvidos no projeto. => REFUTADA

Conclui-se que a flexibilidade assume participação importante para o gerente de projetos (H1), embora sua relevância não tenha aparecido nos modelos de competências individuais propostos por Kerzner (1992) e Sthub et al. (1994). Entende-se que, por tais modelos serem do início dos anos 1990, o cenário econômico mundial interfere nas competências requeridas aos profissionais. Fisher (2011) sugere um novo quadro de competências que os gerentes de projetos de sucesso devem ter para lidar com o atual dinamismo dos negócios e a globalização (embora a flexibilidade seja comentada em seu artigo, ela não aparece no quadro de conclusões de seu estudo). O modelo de competências PMCD do PMI (2007) lista a flexibilidade como uma competência necessária para o indivíduo.

Conclui-se, quanto à H2, que a flexibilidade está associada à complexidade do projeto, embora apareça como uma competência mais requerida para projetos com baixa complexidade. Por fim, refutou-se H3 pela falta de indícios.

Como comenta Olsson (2006), a flexibilidade parece ser uma competência comumente requerida, devendo ser, portanto, mais rigorosamente tratada na academia. Esta competência como habilidade individual, de equipe, ou de processo, pode ser foco de mais estudos, pois é de grande relevância para o gerenciamento dos projetos e dos negócios na dinâmica atual dos negócios.

Esta pesquisa foi embasada nas percepções sobre competências de gerentes de projetos alocados em diferentes nichos de mercado: indústrias da tecnologia da informação, de automação industrial, do agronegócio, consultorias e serviços bancários. Deste modo, sugerem-se novos estudos investigando competências essenciais para cada nicho de mercado e de que forma os modelos sobre competências dos gerentes de projetos podem ser generalizados.

A dificuldade em considerar profissionais de diferentes nichos de mercado se deve às particularidades de projetos e as características das empresas onde atuam. Um exemplo disso corresponde a estrutura organizacional onde o gerente de projeto está alocado. Tradicionalmente, indústrias possuem estruturas matriciais, ao passo que a governança corporativa assume características distintas, como a redução dos níveis hierárquicos na estrutura projetizada e o maior dinamismo interno das equipes. Sugere-se, também, como outros trabalhos, o estudo da interferência da estrutura corporativa no desenvolvimento de competências essenciais para gerentes de projetos. Neste estudo, entretanto, não foram analisadas as competências por segmento de mercado.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 6 Referências

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo. Artmed: 2010.
- BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M., 1995. Product development: past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review** 20, 343–378.
- CALIXTO, Gustavo Moreira; FURLAN, Patricia Kuzmenko; CARVALHO, Marly Monteiro. Estudo das tendências na análise de competências na gestão de projetos através de técnicas de bibliometria. **Revista de Gestão e Projetos**. - GeP. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 181 - 196, jan./abr. 2012.
- CARVALHO, Marly M.; RABECHINI Jr., Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CONBOY, K. Agility from First Principles: reconstructing the concept of agility in information system development. **Information Systems Research**, v. 20, n.3, pp. 329-354, 2009.
- FISHER, Eddie. What practitioners consider to be the skills and behaviour of an effective people project manager. **International Journal of Project Management**, v. 29, p. 994 - 1002. 2011.
- GÜNSEL, Ayse; AÇIKGÖZ, Atif. The effects of team flexibility and emotional intelligence on software development performance. **Group Decision and Negotiation**. v. 22. p. 359 - 377. 2013.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). **ICB – IPMA Competence Baseline**. Versão 2. Monmouth: IPMA, 1999.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA). **ICB – IPMA Competence Baseline**. Versão 3. Nijkerk: IPMA, 2006.
- IPMA Brasil. **National Competence Baseline – Referencial Brasileiro de Competências**. Versão 3, Revisão 1.4. São Paulo: IPMA Brasil, 2009.
- KERZNER, Harold. Strategic planning for a project office. **Project Management Journal**. 1992.
- PRITZKER, Steven R. **Encyclopedia of creativity**. V. 1. USA: Academic Press, 1999.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Project manager competency development (PMCD) Framework**. 2. Ed. Newton Square: Project Management Institute, 2007.
- STHUB, A.; BARD, J. F.; GLOBERSON, S. **Project management engineering, technology and implementation**. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1994.
- McCOMB, Sara A.; GREEN, Stephen G.; COMPTON, W. D.; Team flexibility's relationship to staffing and performance in complex projects: an empirical analysis. **Journal of Engineering and Technology Management**. 2007.
- OLSSON, Nils O. E. Management of flexibility in projects. **International Journal of Project Management**: v. 24, p. 66 -74. 2006.
- OSIPOVA, Ekaterina; ERIKSSON, Per Erik. Balancing control and flexibility in joint risk management: lessons learned from two construction projects. **International Journal of Project Management** (2013).
- SADEGHI, Hasan; MOUSAKHANI, Morteza; YAZDANI, Mehdi; DELAVARI, Mehdi. Evaluating project managers by an interval decision-making method based on a new project manager competency model. **Arab J Sci Eng**, v. 39: p. 1417 - 1430. 2014.



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**