



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

**PAULA KARINA SALUME**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
paulasalume@hotmail.com

**MARCELO WERNECK BARBOSA**

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
mwerneck@pucminas.br



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

## UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* NO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

### Resumo

O presente artigo teve como objetivo analisar a importância e influência das *soft skills* no gerenciamento das partes interessadas para a condução de projetos bem sucedidos. Para tal, foram consideradas as competências comportamentais destacadas pela *International Project Management Association* - IPMA (2006). Considerando o caráter exploratório e inicial desse estudo, optou-se por entrevistar gerentes de projetos com larga experiência nessa função. Em linhas gerais, foi identificado um conjunto importante de competências ligadas ao aspecto comportamental humano, sendo liderança a que mais se realçou como relevante para conduzir o gerenciamento das partes interessadas. As diferentes realidades e os conflitos inerentes ao mundo do gerenciamento de projetos impõem aos profissionais de projetos a necessidade do desenvolvimento e uso de diversas habilidades comportamentais para alcançar os objetivos do projeto e atender às partes interessadas.

**Palavras-chave:** Gerenciamento das partes interessadas; *Soft skills*; Gerenciamento de Projetos.

### Abstract

This article aimed at analyzing the importance and influence of soft skills in stakeholder management in performing successful projects. To achieve this goal, the behavioral competences defined by the *International Project Management Association* - IPMA (2006) were considered. Taking the initial and exploratory character of this study into account, interviews with experienced project managers were used to collect data. Several competencies regarding human behavior were identified, being leadership the one considered the most relevant according to interviewed project managers. Different realities and conflicts common to project management impose the necessity of improving and using different behavioral competencies in order to achieve the project's goals and fulfill stakeholders' needs.

**Keywords:** Stakeholder management; Soft skills; Project Management.



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

## 1 Introdução

São vários os motivos que levam organizações a se inquietarem e direcionarem esforços para um bom gerenciamento de projetos, dentre os quais Lück (2003) destaca: as instabilidades e pressões econômicas, concorrência crescente e acirrada, necessidade de respostas cada vez mais rápidas e assertivas, projetos complexos com maior aceitação de riscos, altos padrões de qualidade. Como argumenta Cleland (1999), nenhuma organização pode se esquivar do ritmo incansável das mudanças geradas por novas tecnologias de produto e processo e por ciclos de vida de serviços e produtos cada vez mais curtos. Essa realidade tem levado muitas organizações a vislumbrar a crescente necessidade de um melhor gerenciamento de seus projetos, como forma de contribuição para o desenvolvimento e estabilidade das empresas (Marques Junior & Plonski, 2011; Dinsmore & Cabanis-brewin, 2014).

Os projetos e seu gerenciamento são executados normalmente em um ambiente mais amplo do que o do próprio projeto. Compreender as influências organizacionais faz-se necessária para que as atividades do projeto sejam conduzidas em alinhamento com os objetivos propostos e com expectativas dos envolvidos (PMI, 2013). Nesse sentido, o gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders*, conforme apontado no guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos - PMBOK®, torna-se um ponto fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto, já que um dos parâmetros para aferir o êxito ou não é a satisfação dos usuários finais e dos clientes durante o ciclo de vida do projeto (Dinsmore, & Cabanis-brewin, 2014; Solberg, 2011; Ferenhof, Rabelo, & Selig, 2012; Ferenhof, 2009).

Dada tamanha importância dessa perspectiva, o *Project Management Institute* - PMI incluiu na 5ª edição do PMBOK® um capítulo dedicado ao gerenciamento dos *stakeholders*, passando a fazer parte do rol de áreas de conhecimento previstas no guia. A justificativa é que uma abordagem sólida e estruturada para o gerenciamento das partes interessadas é capaz de aumentar significativamente a probabilidade de sucesso do projeto, reduzindo e/ou eliminando barreiras não técnicas e obstáculos (Solberg, 2011). A partir desse pano de fundo, evidencia-se o desenvolvimento de competências pelo profissional de projetos como sendo uma ferramenta eficaz para realizar a gestão das partes interessadas e maximizar os resultados do projeto.

Alinhados a essa abordagem e dado o reconhecimento de que organizações e gestores de projetos desempenham um papel fundamental na evolução de diversas áreas, vários estudos têm sido realizados sobre competências dos profissionais de projetos (Brière, Proulx, Flores, & Laporte, 2015), indicando a necessidade de se desenvolver outras competências, que vão além das competências técnicas, também chamadas *hard skills* (Araujo & Pedron, 2013). A realidade dos projetos contemporâneos endereça para a importância da aplicação da perspectiva *soft* em projetos de modo geral (Gustavsson & Hallin, 2014) e também para as competências suaves, ou *soft skills*, do profissional de projetos (Dinsmore, & Cabanis-brewin, 2014; Araujo & Pedron, 2013; Rao, 2012). Entende-se *soft skills* como uma coleção de várias competências e habilidades relacionadas com a execução de tarefas e que influenciam diretamente o estilo de gerenciamento do profissional de projetos (*Project Management Institute* - PMI, 2013; Gustavsson & Hallin, 2014; Rao, 2012).

A associação internacional em gerenciamento de projetos - *International Project Management Association* – IPMA, destacou em sua publicação de referência para gestão de projetos - o *IPMA Competence Baseline Version 3.0*, que as competências são um recurso crítico para orientação do que é preciso para ter sucesso no ambiente de trabalho de projetos. Dentre as competências apresentadas pelo guia, destaca-se a gama de competências comportamentais, quais sejam: liderança; engajamento e motivação; autocontrole ou



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

autogestão; assertividade; relaxamento; abertura; criatividade; orientação para resultados; eficiência; aconselhamento; negociação; conflito e crise; confiabilidade; valores; e ética.

Nessa direção, o presente estudo tem como objetivo compreender a influência das *soft skills* no gerenciamento das partes interessadas, assim como identificar se tais competências são relevantes para o sucesso de projetos, considerando os diferentes contextos nos quais atuam os profissionais entrevistados.

Para atingir o propósito do estudo, o trabalho foi estruturado em cinco seções, além dessa introdução. Na segunda seção, denominada Referencial Teórico, buscou-se, em primeiro lugar, discutir sucintamente questões relacionadas ao gerenciamento de projetos, mais especificamente o gerenciamento de partes interessadas, e acerca das *soft skills*. Outra seção foi necessária para demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção foi criada para apresentar e discutir os resultados. Por fim, na quinta e última seção as considerações finais do trabalho são apresentadas, além das limitações do estudo e das sugestões para novos trabalhos.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gerenciamento de Projetos

Heldman (2010) define gerenciamento de projeto como sendo a abrangência de uma série de ferramentas e técnicas, utilizadas por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto e, assim como Prado (2004), fala das atividades incluídas no mesmo que vão do planejamento e implantação até o acompanhamento do seu progresso e desempenho. A partir dessas definições, nota-se a complexidade do gerenciamento de projetos da dificuldade em desenvolver a capacidade de forma efetiva. Segundo Xavier (2009), para que isso ocorra, faz-se necessária a definição de um procedimento padronizado, ou seja, uma metodologia de gerenciamento de projetos que envolva pessoas, ferramentas e processos.

Para auxiliar nas boas práticas em gerenciamento de projeto, uma das referências mais adotadas é a do PMI® (*Project Management Institute*), um instituto atuante no gerenciamento de projetos, e o seu respectivo PMBOK® *Guide (Project Management Body of Knowledge)*, que se trata de uma guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos reconhecido mundialmente e aprovado como o Padrão Nacional Americano pela *American National Standards Institute (ANSI)*.

Para um bom entendimento de gerenciamento de projetos, adota-se o conceito de que projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob a pressão de prazos, custos e qualidade (Kerzner, 2011). Segundo Heldman (2010, p.7), “os projetos possuem características específicas: são únicos, de natureza temporária, têm datas definidas de início e fim, são concluídos quando as metas forem alcançadas”. Nesta mesma linha, o PMI (2013, p. 3) define o projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Um projeto é bem sucedido quando alcança seus objetivos e atende ou excede as expectativas dos clientes (Heldman, 2010). Para que isso ocorra, a empresa deve buscar a excelência em gestão de projetos, atuando de maneira adequada na implementação das etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida do gerenciamento de projetos (Kerzner, 2011).

Para contribuir com as organizações na adoção de melhores práticas para gerenciar seus projetos, o PMBOK® promove o *project management* (gerenciamento de projetos) por meio da reunião de processos similares em áreas de conhecimento, separando-os de acordo com suas características em comum e estratificando-os para uma melhor visualização dos que irão fazer parte do projeto (Vargas, 2014). As chamadas áreas de conhecimento apresentadas



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

no PMBOK®, na sua última edição, são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco, aquisições, e partes interessadas (Vargas, 2014; PMI, 2013). O presente estudo está direcionado para a área de conhecimento denominada gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders*, que será discutida a seguir.

### 2.2 Gerenciamento das Partes Interessadas

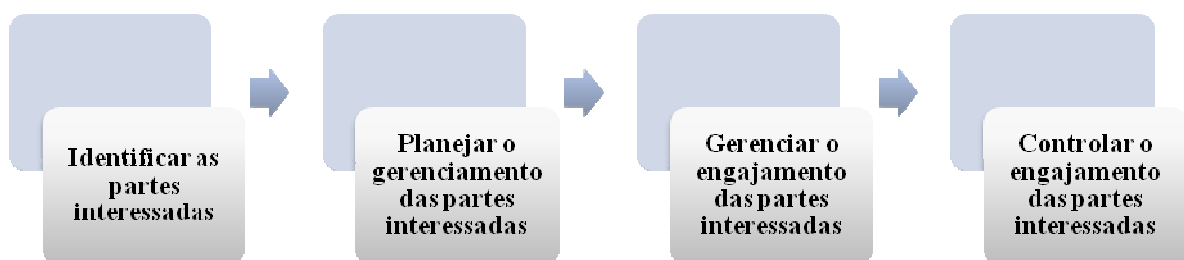
“Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto” (PMI, 2014, p. 30). As partes interessadas ou *stakeholders* podem ser clientes, usuários, fornecedores, gerente do projeto, equipe do projeto, patrocinadores, comunidades em torno do projeto, órgão público e a própria organização. Todas essas entidades conseguem estar ativamente envolvidas ou ter interesses que podem ser afetados positivamente ou negativamente pelo desempenho do projeto (Dinsmore, & Cabanis-brewin, 2014; Vargas, 2014; PMI, 2013).

O gerente de projetos precisa gerenciar a influência de todas essas partes interessadas em relação aos requisitos do projeto e as expectativas de todos os envolvidos. Para tanto, faz-se necessário construir um relacionamento, uma comunicação efetiva e ajustar os planos para envolvê-los durante todo o projeto (PMI, 2013; Ferenhof, Fraga, & Selig, 2013).

As partes interessadas de um projeto podem ser classificadas em quatro grupos: os campeões do projeto, os participantes do projeto, os participantes da comunidade e os participantes “parasitas”. Os campeões são aqueles que defendem a razão de ser do projeto, enquanto os participantes do projeto são as organizações e indivíduos responsáveis pelo planejamento e execução do projeto. Os participantes da comunidade representam os grupos ou indivíduos afetados diretamente pelo projeto, já os “parasitas” são aqueles que não têm interesse direto no projeto, mas são motivados pela autopromoção (Dinsmore, & Cabanis-brewin, 2014).

Segundo *Free Management E-books - FME* (2014) existem três categorias de *stakeholders*: a dos “envolvidos” que inclui o gerente de projeto, o patrocinador e os membros da equipe; a dos “afetados” que é composta por entidades internas e externas, tais como outro departamento da empresa, clientes, fornecedores, órgãos regulatórios, etc.; e a dos que exercem influência, podendo ser a imprensa local ou nacional, os grupos ambientais e aqueles que não estão ligados diretamente ao projeto, mas que impactam de alguma maneira.

O PMBOK® subdivide o gerenciamento das partes interessadas em quatro processos, sendo eles: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o envolvimento das partes interessadas, e controlar o envolvimento das partes interessadas, conforme Figura 1.



**Figura 1. Os processos do gerenciamento das partes interessadas**

Fonte: Adaptado de PMI (2013).



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

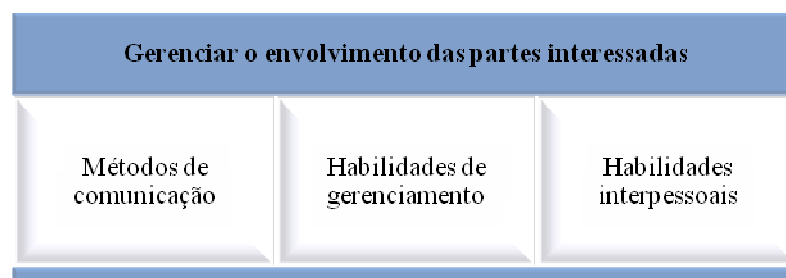
O processo “identificar as partes interessadas” se encarrega de realizar a identificação de pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou ser impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto. Para a operacionalização desse processo, adotam-se ferramentas de análise de *stakeholders*, opinião especializada e reuniões, as quais produzirão como saída o registro das partes interessadas (PMI, 2013).

No processo “planejar o gerenciamento das partes interessadas” são desenvolvidas estratégias para criar e manter um envolvimento dos *stakeholders* com o projeto e estreitar as relações entre equipe e interessados, considerando as suas expectativas. Vale ressaltar que sucesso do projeto está estreitamente relacionado com a satisfação das necessidades e dos requisitos considerados pelos interessados (Dinsmore & Cabanis-brewin, 2014).

O “gerenciamento do engajamento das partes interessadas” tem o propósito de, por meio do profissional de projetos, comunicar e promover o engajamento apropriado dos *stakeholders* nas atividades do projeto, no decorrer do seu ciclo de vida, com vistas a aumentar o nível de apoio e reduzir as resistências, elevando as chances de êxito do projeto (PMI, 2013). Faz-se relevante nessa seara endereçar as questões e problemas quando ocorrerem, promover a participação ativa e influenciar o comprometimento responsável dos interessados.

Já o processo “controlar o engajamento das partes interessadas” tem a responsabilidade de monitorar o relacionamento com os *stakeholders* e realizar os ajustes necessários para envolvê-los (Dinsmore & Cabanis-brewin, 2014). O principal objetivo desse processo é “a manutenção ou o aumento da eficácia e eficiência do engajamento dos interessados à medida que o projeto se desenvolve e o seu ambiente muda” (PMI, 2013, p. 409).

Dos processos de gerenciamento dos *stakeholders* apresentados pelo PMBOK®, destaca-se a gestão do engajamento das partes interessadas, que sugere as ferramentas e técnicas (Figura 2): métodos de comunicação, habilidades de gerenciamento, e habilidades interpessoais, sendo esta considerada *soft skills*, as quais se pretende analisar neste trabalho.



**Figura 2. Ferramentas e técnicas do processo de gerenciar o envolvimento das partes interessadas.**  
Fonte: Adaptado de PMI (2013).

### 2.3 *Soft skills* e o gerenciamento das partes interessadas

Dinsmore, & Cabanis-brewin (2014), ao sugerir o mapeamento das características de sucesso de projetos, propõe que, além dos cinco componentes fundamentais: os recursos disponíveis; as dificuldades do projeto em si; as demandas e percepções das partes interessadas; as condições e problemas relacionados ao ambiente do projeto; o nível de comprometimento da alta gerência e patrocinador, também seja considerada a habilidade da equipe em controlar, influenciar e reagir às questões relacionadas tanto às atividades *hard* quanto às *soft*.

Nesse sentido, Kerzner (2009) afirma que as competências necessárias aos gerentes de projetos do século XXI remetem à importância das *soft skills* no gerenciamento de projetos.



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

Entende-se por competência (ou *skills*) o nível de eficiência de um indivíduo na execução de uma determinada capacidade adquirida, ou seja, o quanto está qualificado para realizar um algum trabalho. Competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188).

Na década de 90, o profissional de projetos investia a maior parte de seu tempo em planejamento e replanejamento com sua equipe, atuando como um perito técnico. Nos dias atuais, os esforços do gerente de projeto estão fortemente orientados para a integração de um plano total do projeto, o que tem demandado competências que vão além do domínio técnico (Kerzner, 2009).

Nesse contexto, as *soft skills* estão, sobretudo, relacionadas com personalidade, atitude e comportamento. São uma coleção de várias competências e habilidades associadas com a execução de tarefas, tais como a comunicação, gestão do tempo, negociação, escrita, motivação, desenvolvimento de equipe, gestão de conflitos, compreensão auditiva, leitura, apresentação, resolução de problemas e tomada de decisão (PMI, 2013; Gustavsson & Hallin, 2014; Rao, 2012).

Enquanto *hard skills* são competências técnicas e conhecimento de domínio, *soft skills* são uma combinação de habilidades pessoais, habilidades interpessoais, habilidades de comunicação e inteligência emocional, dentre elas a autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamento (FME, 2014), que ajudam a garantir a clareza nas mensagens e a construção de confiança e relacionamentos. Embora historicamente estudos sobre gerenciamento de projetos tenham focado mais na abordagem *hard*, há uma evolução de trabalhos baseados em comportamento ou em fatores emocionais (Trivellas & Drimoussis, 2013). A *International Project Management Association - IPMA* (2006) sublinhou que modelos de competência tornaram-se um recurso crítico para orientação do que é preciso para ter sucesso no ambiente de trabalho atual de projetos. O *IPMA Competence Baseline Version 3.0* (2006) prevê três tipos de competências relevantes: a contextual, a comportamental, e as técnicas.

Tendo em vista o objetivo proposto para esse trabalho, destaca-se dentre as competências previstas no “olho da competência” do IPMA (2006), o rol de competências que se inserem na perspectiva comportamental, as quais são de suma importância para o profissional de projetos, podendo variar em grau de relevância dependendo do tipo do projeto.

Os quinze elementos de competência comportamental são listados e analisados como segue (IPMA, 2006; Trivellas & Drimoussis, 2013):

- Liderança refere-se a padrões de comportamento, bem como atitudes sobre comunicação, resolução de conflitos, crítica, trabalho em equipe, tomada de decisão e delegação.
- O engajamento e motivação do gerente do projeto e dos membros da equipe contribuem para o envolvimento pessoal de todos os indivíduos associados com o projeto.
- Autocontrole ou autogestão reflete uma abordagem sistemática e disciplinada para lidar com a rotina diária como bem como situações estressantes.
- Assertividade envolve a capacidade de indicar pontos de vista de forma persuasiva e com autoridade, tendo em conta seu impacto sobre a tomada de decisão e, conseqüentemente, no sucesso do projeto.
- O relaxamento é focado no alívio da tensão em situações difíceis, a fim de re-energizar indivíduos.



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

- A abertura refere-se ao cultivo de um clima aberto entre indivíduo, de modo a beneficiar da sua entrada, sugestões, problemas e preocupações, evitando a discriminação em razão da idade, sexo, sexual orientação, religião, diferenças culturais ou deficiência.
- Criatividade descreve a capacidade de pensar e agir de maneiras originais e criativas para alcançar projeto sucesso.
- Orientação para resultados descreve a atenção da equipe do projeto sobre os objetivos-chave para obter a melhor solução para todas as partes envolvidas.
- Eficiência se refere à alocação eficiente e exploração de todos os recursos disponíveis para o projeto.
- Aconselhamento está focado na tomada de decisão racional e apresentação de argumentos sólidos, a fim de encontrar soluções.
- Negociação estabelece os meios por meio dos quais as partes envolvidas poderão resolver as divergências no sentido de uma solução mutuamente satisfatória.
- Conflito e crise em um projeto podem ser descritos como um momento de dificuldade crítica, exigindo análise de risco e planejamento de cenários, a fim de lidar com esses obstáculos.
- Confiabilidade reflete a capacidade de atender cronograma e especificações do projeto de qualidade.
- Valores baseiam-se no respeito mútuo e na receptividade da opinião dos outros, valor julgamentos e padrões éticos.
- Ética engloba a conduta ou comportamento moralmente aceito representando pela liberdade pessoal e profissional, bem como seus limites.

O PMBOK®, na sua quinta edição, traz um apêndice que trata especificamente de habilidades interpessoais, consideradas essenciais para os gerentes de projetos que realizam seu trabalho por meio da equipe de projetos e de outras partes interessadas. Nesse apêndice são destacadas as seguintes habilidades: liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos, e *coaching* (PMI, 2013).

### 2.4 Trabalhos Relacionados

Existe na literatura atual um número crescente de trabalhos sobre gerenciamento de partes interessadas em projetos. Esta seção apresenta alguns dos artigos que mais se relacionam ao objetivo deste estudo.

Brière *et al.* (2015) pesquisaram as competências requeridas dos gerentes de projetos em organizações não governamentais internacionais. Os autores identificaram 11 (onze) competências, das quais dez estão relacionadas aos aspectos humanos, ou seja, capacidade de adaptação, ajuste de conhecimento (geral, desenvolvimento internacional, intercultural), qualidade da comunicação pessoal, habilidades interpessoais, liderança, ética, rede local e conhecimento, capacitação e gestão da mudança.

Araujo & Pedron (2013) pesquisaram a importância das *soft skills* no desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos de TI. Os autores identificaram, por meio de um *survey*, que os profissionais de TI veem as *soft skills* como competências essenciais em um gerente de projetos desta área. Das sete competências mais valorizadas pelos respondentes, seis eram relacionadas às *soft skills*. Liderança e comunicação foram citadas como “*skills fundamentais*”, pois o gerente de projetos é o responsável por influenciar e conduzir a equipe





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

de projetos, a fim de atingir um objetivo esperado. Foi observado ainda que o conhecimento técnico não é tido como primordial para a formação de bom profissional em gestão de projetos. Identificou-se também que, apesar de reconhecer a importância de uma certa competência ou habilidade, o profissional de projetos pode possuir determinada personalidade que limita o seu desenvolvimento.

Lopes & Pacagnella Junior (2014), investigando os trabalhos de Zhang, Zuo, & Zillante (2013), Muller & Turner (2010, 2007), e Onofre (2005), encontraram uma convergência dos autores para a necessidade de os gerentes de projetos bem sucedidos desenvolverem, além de competências *hards* (planejar, organizar, comandar e controlar) competências *soft*. Mesmo com denominações diferentes, como competências *soft*, comportamentais, emocionais ou sociais, as habilidades a serem aprimoradas culminam em liderança, autoconhecimento, resiliência, intuição, motivação, gestão de conflitos, trabalho em equipe e cooperação, valores éticos, disponibilidade para ouvir e para receber *feedback*, interesse, criatividade, flexibilidade, postura positiva, integridade e bom senso no trato com as pessoas (Lopes & Pacagnella Junior, 2014; Onofre, 2005).

Ahmed, Capretz, Bouktif, & Campbell (2013) analisaram requisitos relacionados a *soft skills* para vários papéis no desenvolvimento de software e se a indústria de software considera as *soft skills* ao contratar um funcionário. A pesquisa observou que somente as capacidades de comunicação recebem maior atenção na indústria de software dentro dos papéis pesquisados. Foi observado que as *soft skills* já tem sido analisadas para contratação dos profissionais, mas que é necessário avançar na compreensão destas habilidades no desenvolvimento de software. Em linha de pesquisa similar, Maturro (2013) analisou 678 ofertas de trabalho para cargos relacionados à Engenharia de Software com o objetivo de identificar quais *soft skills* são mais demandadas por empresas desenvolvedoras de software no Uruguai. As competências mais solicitadas nestas oportunidades de trabalho foram: inglês oral/escrito, iniciativa/proatividade, capacidade de trabalhar em equipe, comprometimento/responsabilidade e vontade de aprender.

Na literatura existente, conforme elucidado na discussão teórica, há fortes evidências da importância das competências comportamentais em gerenciamento de projetos, o que permite adicionar um significado particular para os aspectos mais mencionados nesse estudo, que traz um viés para o gerenciamento das partes interessadas. Um dos diferenciais deste trabalho é analisar as competências requeridas sob a ótica do *International Project Management Association* – IPMA.

### 3. Metodologia

Para alcançar os objetivos traçados para o trabalho foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, de natureza qualitativa. Levando-se em consideração o contexto estudado, a questão da pesquisa e os objetivos estabelecidos, pode-se afirmar que a metodologia qualitativa se justifica pelo fato de ter um caráter aberto, enfatizando o contexto particular de uma realidade (Godoy, 1995). Vale destacar que, na visão de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo, consistindo em uma série de práticas materiais e interpretativas, que transformam o mundo em uma série de representações, incluindo as notas de campo, as entrevistas, as gravações e os lembretes. A abordagem qualitativa busca uma interpretação detalhada e fidedigna do mundo social no qual se inserem os indivíduos entrevistados (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002). Todos esses aspectos citados parecem ter aderência à proposta de investigar o papel das *soft skills* no gerenciamento das partes interessadas em projetos. A escolha dessa perspectiva se justifica pela carência de



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

estudos acerca de competências comportamentais, especialmente se atreladas à gestão de *stakeholders*.

Nos estudos qualitativos, é sempre muito discutido o número de entrevistados que o estudo deve conter. Nesse ponto, alguns autores como McCracken (1988) e Morse (1998) sugerem um número entre quatro e oito. Devido à característica exploratória e inicial desse estudo, optou-se por entrevistar 9 (nove) profissionais em gerenciamento de projetos, que atuam nos segmentos de tecnologia da informação, *utilities*, educação, mineração, automobilístico, consultoria em geral. A maioria atua como consultor *ad hoc* e também como professor convidado em cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos. Todos possuem mais de 5 (cinco) anos de experiência em projetos e são certificados pelo PMI como PMP - *Project Management Professional*.

Para a obtenção dos dados, optou-se pelo método de entrevista em profundidade, conforme apresentado por McCracken (1988), que permite maior flexibilidade e acesso às informações relevantes sobre o tema investigado. Para facilitar a condução das entrevistas e inserir o tema para o entrevistado, foi elaborado um roteiro com questões abertas e amplas, com vistas a atingir eficientemente os pontos relevantes e de interesse do estudo. O instrumento permitiu a adição e o redirecionamento de perguntas durante a sua aplicação, na medida em que surgiram novos interesses de investigação pertinentes ao tema. Os principais endereçamentos foram acerca dos critérios de sucesso em projetos, das competências comportamentais requeridas em projetos, da influência das *soft skills* no gerenciamento das partes interessadas.

Desenvolveu-se uma análise do referencial teórico, visando à obtenção de categorias de análise úteis ao estudo e que viabilizassem o alcance do objetivo proposto. Considerando a abordagem apresentada pelo IPMA (2006) sobre as competências, aderiu-se ao modelo composto pelos elementos que formam o rol de competências comportamentais, que conforme discutido no referencial teórico, são normalmente requeridas em profissionais de gerenciamento de projetos de sucesso. Essa perspectiva foi adotada como foco principal do estudo, pois resume o que na literatura consultada seriam fatores que ajudam a explicar o desempenho dos profissionais em projetos bem sucedidos. Tais categorias foram abordadas no roteiro de entrevista, que foi sendo adaptado na medida em que as entrevistas eram realizadas, o que permitiu inserir o aprendizado sobre o tema e ajustar a forma de abordar os entrevistados.

Na fase de análise dos dados, julgou-se pertinente a utilização da análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi elaborada seguindo-se as recomendações de Bardin (1977), que sugere como primeira etapa a categorização dos depoimentos conforme variáveis definidas pelo modelo do IPMA (2006) e a pré-análise baseada nas transcrições das falas dos entrevistados. Em um segundo momento, realizou-se a análise profunda das entrevistas. Nessa etapa, houve a transformação dos dados brutos em unidades que permitiram a descrição das características do conteúdo. Por fim, os dados foram tratados e interpretados a partir das falas dos entrevistados e das competências elencadas, e foram comparados ao referencial teórico, conduzindo às interpretações deste estudo, conforme orienta Bardin (1977). A partir da análise de conteúdo, identificaram-se as competências comportamentais mais relevantes para o gerenciamento de projetos, mais especificamente, para o gerenciamento das partes interessadas, as quais foram apresentadas e discutidas, à luz da teoria que trata do tema.

#### 4. Análise dos Resultados

O objetivo desta seção é descrever, a partir das respostas dos entrevistados e conceitos atrelados, a importância das *soft skills* no gerenciamento de projetos, mais especificamente no



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

gerenciamento das partes interessadas. As evidências são apresentadas por meio dos testemunhos e relatos dos entrevistados, conforme foi explicitado nos procedimentos metodológicos.

### 4.1 Sucesso em projetos

O atendimento às expectativas das partes interessadas, especialmente no que diz respeito às restrições escopo, tempo, custo e qualidade foi o quesito mais citado pelos entrevistados como fator de sucesso em projetos. Nesse sentido, de acordo com um dos entrevistados, “as relações de sucesso e fracasso giram em torno da percepção das partes interessadas. Do ponto de vista do cliente, o projeto pode ter sido um sucesso no que se refere à entrega do combinado”. Complementando, coletou-se o relato de que “não endereçar a percepção de valor para as partes interessadas, entregar algo que não satisfaça o cliente [...]” são fatores que podem representar o fracasso do projeto.

Outro aspecto exposto pelos entrevistados diz respeito ao aprendizado produzido pela gestão do projeto, que resulta em novas experiências para a equipe e acúmulo de ativos organizacionais. Foi mencionado que “[...] se ele [o projeto] não foi bem gerenciado, não houve aprendizado da equipe, não gerou ativos de conhecimento para a organização, então podemos dizer que do ponto de vista técnico o projeto fracassou”.

A comunicação também foi aventada como fator fundamental para determinar o sucesso ou fracasso de um projeto, como é mostrado no seguinte relato: “[...] o critério crucial de sucesso ou fracasso de um projeto é a comunicação. Os relacionamentos interpessoais combinados com as diferentes gerações de pessoas trabalhando em uma organização resultam no grande desafio de gerenciar as mensagens transmitidas e recebidas durante um projeto. Um projeto atenderá as expectativas dependendo da forma como as entregas são comunicadas. Um projeto executado com a melhor qualidade e mal comunicado poderá ser considerado fracassado, assim como um projeto executado com pouca qualidade e bem comunicado poderá ser considerado bem sucedido. [...] E assim como esses exemplos, diversas características e critérios de sucesso ou fracasso de projetos dependem da forma como são comunicados”.

Por fim, mais um fator a ser ressaltado é a aderência do resultado do projeto para o negócio, que pode ser demonstrado pelo testemunho: “O projeto pode eventualmente cumprir os seus objetivos e ser bem sucedido em relação ao resultado alcançado e pode também ter obtido êxito do ponto de vista técnico. Não obstante esses resultados, podemos falhar também na definição do negócio e não conseguirmos gerar os resultados a partir do produto, serviço ou resultado entregue”.

### 4.2 Competências requeridas em gestão de projetos

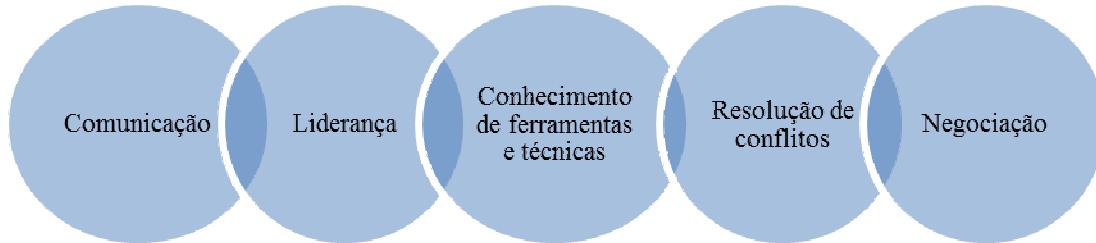
No que diz respeito às competências requeridas em gestão de projetos, os achados da pesquisa apontam para a necessidade de “[...] flexibilidade para enfrentar os ambientes multiculturais, mas sem deixar de levar em consideração os aspectos metodológicos”. O autoconhecimento também foi apresentado como uma competência fundamental, que permite “[...] buscar o aperfeiçoamento das habilidades que ele [o gerente de projetos] mais necessita naquele ambiente”. A visão sistêmica e planejamento foram citados como vitais para orientar os projetos a objetivos, e capazes de ampliar a capacidade de entendimento e atendimento às necessidades das partes interessadas.

Pode-se identificar que os entrevistados, a despeito de uma série de competências requeridas para a gestão de projetos apontada pela literatura, mencionaram de forma



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

expressiva (as mais citadas, espontaneamente), a comunicação, liderança, domínio de ferramentas e técnicas, resolução de conflitos e negociação como essenciais, como mostra a Figura 3.

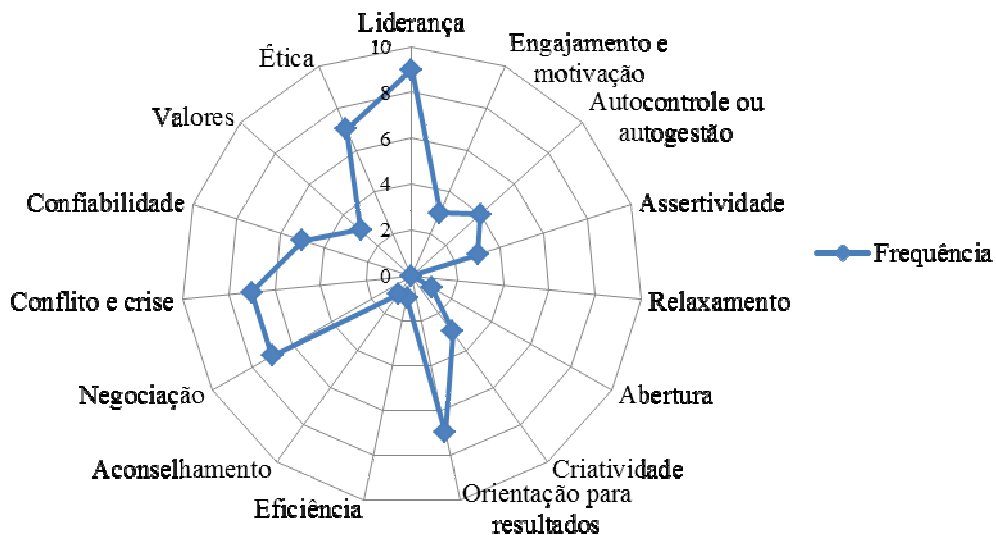


**Figura 3.** As competências requeridas em gestão de projetos

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

### 4.3 A influência das soft skills no gerenciamento das partes e interessadas

Os entrevistados foram convidados a expressar, em três níveis (alto, moderado, baixo), o grau de influência de cada uma das quinze competências comportamentais sugeridas pela IPMA (2006) no gerenciamento das partes interessadas. Apurou-se que as competências que exercem mais influência são a liderança, orientação para resultados, negociação, conflito e crise, e ética, o que corrobora, em parte, a opinião espontânea dos profissionais de projetos sobre as *skills* necessárias para a gestão de projetos. A Figura 4 apresenta a frequência das competências comportamentais que assumem um alto impacto no gerenciamento dos *stakeholders*.



**Figura 4.** As competências comportamentais que exercem alto nível de influência no gerenciamento das partes interessadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir dos resultados apresentados, observa-se que mereceram destaque, por parte dos entrevistados, tanto de maneira espontânea quanto de forma induzida, as *soft skills* comunicação, liderança, resolução de conflitos e negociação, quando se trata de gerenciamento de projetos, mais especificamente das partes interessadas.



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

No que diz respeito à comunicação, a relevância pode ser comprovada pelo testemunho: “É importante que o gestor de projetos se comunique de maneira adequada com cada parte interessada. E comunicar de maneira adequada não significa saber falar bem, mas saber abordar cada parte interessada da melhor maneira. É preciso ouvir cada uma, além de saber fazer as perguntas certas, para garantir alinhamento de expectativas. Um bom gerente de projetos sabe inclusive dar más notícias e sabe lidar com *stakeholders* difíceis”. Complementando, a comunicação interpessoal é capaz de “[...] manter a correta informação sobre o andamento do projeto para as partes interessadas, administrando possíveis ruídos de comunicação ou partes interessadas no fracasso do projeto”.

A liderança foi citada como “[...] a capacidade de influenciar as partes interessadas, principalmente para alcançar motivação, além de atuar no aumento do [...] engajamento das partes interessadas, na medida em que se identificam com o líder”. Ademais, deve ser aplicada em todas as ocasiões, já há uma troca de influências durante todo o ciclo do projeto, e é importante que todos estejam focados na mesma direção. Segundo um dos entrevistados, o gestor de projetos deve ainda exercer uma liderança [...] não somente para baixo (subordinados), mas também para os lados (pares) e para cima (chefia). Disse ainda que, “o bom gestor de projetos sabe usar do seu poder de liderança para colocar as partes interessadas na posição de parceiras do projeto”.

No que tange à negociação, esta pode ser considerada uma das mais importantes habilidades interpessoais, na medida em que é necessário pactuar e/ou repactuar escopo, recursos, prazos, custos, preços, durante toda a vida do projeto. De acordo com um dos entrevistados, “as habilidades de negociação tornam-se essenciais para equilibrar as expectativas das partes interessadas e ajudar a resolver problemas, já que podemos ter partes interessadas com requisitos conflitantes e o GP [gerente de projetos] muitas vezes terá que atuar na resolução desses problemas, buscando sempre desenvolver uma relação ganha-ganha”.

Ao tratar de conflitos e crises, observa-se que o primeiro, conforme relatado pelos entrevistados, “[...] são inerentes às relações humanas e, portanto, fazem parte da rotina dos projetos”. Ademais, “onde há pessoas, principalmente com expectativas diferentes e conflitantes, o conflito vai aparecer”. Nesse sentido, é importante reconhecer a natureza do conflito, que por um lado pode representar um risco ao projeto, na medida em que torna-se um problema crônico, mas por outro pode ser “[...] saudável do ponto de vista que ele pode gerar transformação, tirar pessoas da zona de conforto e gerar novas ideias para os problemas de sempre”. Quando se trata de crises, há consenso de que as mesmas devem ser evitadas, uma vez que “[...] são desgastantes para as partes interessadas”. De qualquer maneira, quando ocorrem, cabe ao gerente de projetos adotar competências de comunicação, liderança e negociação para solucioná-las.

### 5. Conclusões finais

O presente estudo apresentou os achados de um estudo exploratório que teve como objetivo compreender a influência das *soft skills* no gerenciamento das partes interessadas, assim como identificar se tais competências são relevantes para o sucesso de projetos, considerando os diferentes contextos, os quais atuam os profissionais entrevistados.

A análise identificou um agrupamento importante de competências ligadas ao aspecto comportamental humano, mas o que realmente se destaca da perspectiva dos gestores é a relevância da liderança para conduzir o gerenciamento das partes interessadas. As diferentes realidades e os conflitos inerentes ao mundo do gerenciamento de projetos impõem aos



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

profissionais de projetos a obrigação de saberem lidar com a gestão de tudo e terem sucesso por meio das partes interessadas, a despeito das expectativas distintas.

A presente pesquisa identificou de forma destacada a comunicação, que aqui, na maior parte refere-se a entender os outros, a liderança que é fazer as coisas surgirem a partir de outros, além de habilidades técnicas que emergem em um contexto em que estes gestores são demandados a demonstrarem eficiência. Todos esses aspectos foram elencados especialmente no contexto do gerenciamento dos *stakeholders*, que pressupõe o atendimento de expectativas nem sempre convergentes, entranhadas em um ambiente complexo, personalizado e com inúmeros interessados. Outras duas dimensões que também merecem realce são a resolução de conflitos e a negociação, o que corrobora muitos dos estudos citados (Lopes & Pacagnella Junior, 2014; Zhang *et al.*, 2013; Muller & Turner 2010, 2007; Onofre, 2005; IPMA, 2006; Trivellas & Drimoussis, 2013). De acordo com Abbott, Brown, & Wilson (2007), os gestores trabalham continuamente no modo de resolver problemas, o que os leva a adaptar suas ferramentas de gerenciamento de projetos para buscar o envolvimento de múltiplos *stakeholders*, com os quais eles devem cooperar no contexto de condições de trabalho difíceis.

Os resultados do estudo confirmam ainda que os gerentes de projetos reconhecem a necessidade ir além da gestão da restrição tripla (escopo, tempo e custo), e consideram fortemente o papel das *soft skills* para atender às expectativas das partes interessadas, fator-chave em projetos bem sucedidos, conforme relatado pelos entrevistados. Assim como encontrado na pesquisa, Bière *et al.* (2015) afirmam que os gerentes de projetos devem ter tanto foco em resultados, bem como no trabalho em equipe, o que dificulta o equilíbrio entre o trabalho, quando se leva em consideração seu aspecto emocional e a dimensão intercultural.

É importante salientar que, enquanto estudo exploratório, há pontos limitadores. Um deles nos remete à questão do tamanho da amostra. Ainda que alguns autores, conforme apresentado na seção da metodologia, estabeleçam que em um estudo de cunho exploratório com técnicas qualitativas o número de nove entrevistados é suficiente, uma quantidade maior de entrevistas poderia ter incorporado mais robustez ao trabalho. Atrelado a esse aspecto, está a não possibilidade de generalização dos resultados do estudo. O segundo ponto a ser considerado é o escopo e abrangência das principais experiências dos entrevistados, as quais se restringem a uma atuação no âmbito regional. Tal característica limita o espectro de vivência no que diz respeito ao gerenciamento de partes interessadas em outros contextos, com cultura e comportamentos distintos.

Esta pesquisa também pode pavimentar o caminho para outros estudos. Ele seria relevante, por meio do aumento do número de inquiridos e aprofundamento da análise, identificando algumas variáveis relativas ao perfil dos entrevistados, tais como sexo, idade, educação, bem como o tipo de organização em que atua ou o tamanho, a fim de se observar a existência ou não de diferenças significativas no que diz respeito aos tipos de competências investigadas. Além disso, seria interessante coletar dados semelhantes de gerentes de projeto de outras localidades, inclusive aqueles com atuação em cenários internacionais, com intuito de verificar se os seus pontos de vista sobre competências comportamentais e gerenciamento das partes interessadas se diferem significativamente dos gestores entrevistados.

Por fim, em uma escala profissional, esta pesquisa pode também aprimorar o conteúdo para a formação e desenvolvimento internacional de gestores de projetos em ambientes diferentes. Devido à importância dada aos aspectos humanos e comportamentais, a pesquisa seria um desafio em um nível educacional, porque esses tipos de competências demandam métodos que vão além das práticas tradicionais de aprendizagem.



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

### 6. Referências

- Abbott, D., Brown, S., & Wilson, G. (2007). Development management as reflective practice. *Journal of International Development*, 19(2), 187-203.
- Ahmed, F., Capretz, L. F., Bouktif, S., & Campbell, P. (2013). Soft Skills and Software Development: A Reflection from Software Industry. *International Journal of Information Processing and Management (IJIPM)* Volume 4, Número 3.
- Araujo, C. C. S., & Pedron, C. D. (2013). A influência do tipo de personalidade no desenvolvimento de soft skills do gerente de projetos de TI. *Anais do II SINGEP e I S2IS*, São Paulo, 1-20.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses de conhecimento: evitando confusões. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Orgs). (2002) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, 116-125.
- Cleland, D. I. (1999). *Project management: strategic design and implementation*. New York, McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-brewin, J. (2014). *Manual de Gerenciamento de Projetos*. 2 Ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Ferenhof, H. A., Fraga, B. D., & Selig, P. M. (2013). K-shm: um framework para gestão de stakeholders. *Anais do II SINGEP e I S2IS*, São Paulo – SP, 1-16.
- Ferenhof, H. A., Rabelo, R. A., & Selig, P. M. (2012). Aspectos Emocionais na Gestão de “Stakeholders”: Entendendo a inter-relação humana e seus impactos nos projetos. *MundoPM*, 8, 40-46.
- Ferenhof, H. A. (2009). “Stakeholders”: fator determinante para o sucesso. 9º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos. São Paulo: PMISP.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial, 183-196.
- Free Management Ebooks - FME (2014). Project stakeholder management: project skills. FME. Disponível em: <<http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-project-stakeholder.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração e Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gustavsson, T. K., & Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: a critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32, 568-577.
- Heldman, K. (2010). *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus.



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

- International Project Management Association - IPMA. (2006). ICB - IPMA Competence Baseline: version 3.0. International Project Management Association.
- Kerzner, H. (2011). *Gestão de projetos: melhores práticas*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10 ed. Wiley: New Jersey.
- Lopes, R. M., & Pacagnella Junior, A. C. (2014). Competências softs requeridas do gerente de projetos. *Destarte, Vitória*, 4(2), 19-29.
- Lück, H. (2003). *Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão*. 2 ed. Petrópolis: Vozes.
- Matturro, G. (2013). *Soft Skills in Software Engineering A Study of Its Demand by Software Companies in Uruguay*. 6th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE).
- McCracken, G. (1988). *The long interview*. London: Sage Publications.
- Marques Junior, L. M., & Plonski, G. A. (2011). Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem “tamanho único”? *Gest. Prod., São Carlos*, 18(1), 1-12.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-86.
- Morse, J. M. *Designing Funded Qualitative Research*. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. London: Sage Publications.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(4), 437-448.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager’s leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Onofrio, F. B. (2013). *Investindo na Competência do Gerente de Projetos*. Disponível em: <[http://www.pmtech.com.br/newsletter/Marco\\_2005/Competencia\\_GP.pdf](http://www.pmtech.com.br/newsletter/Marco_2005/Competencia_GP.pdf)>. Acesso em: 23 maio. 2015.
- Prado, D. (2004). *Planejamento e controle de projetos*. 5. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços.
- Project Management Institute - PMI. (2013). *Um guia para o conjunto de conhecimentos em gestão de projetos. (Guia PMBOK®)*. 5 ed. Newton Square, Pennsylvania.
- Rao, M. S. (2012). Myths and truths about soft skills. *T+D*, 8. Disponível em: <<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA288980199&v=2.1&u=siast&it=r&inPS=true&prodId=ITOF&userGroupName=siast&p=ITOF&digest=2cc8c3146889d6d036e1dc2edc175b20&rss=rss>>. Acesso em: 17 maio 2015.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. São Leopoldo*, 1(1), 1-15. Disponível em: <[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2014.





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

- Solberg, N. (2011). Gerenciamento eficaz das partes interessadas usando as equipes principais. Livraria virtual PMI. Disponível em: <[https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/\\_media/9022ADD02E6542CDB08F8D23F733EBA8.ashx](https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_media/9022ADD02E6542CDB08F8D23F733EBA8.ashx)>. Acesso em 17 jun. 2015.
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles, behavioural and managerial competency profiles of successful project managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 692-700.
- Vargas, R. V. (2014). Manual prático do plano de projeto utilizando o PMBOK® guide. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Xavier, C. M. S. (2009). Metodologia de gerenciamento de projetos methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748-759.