



TRADUÇÃO DO GUIA DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ICB-4 DA INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA)

Recebido: 11/09/2016

Aprovado: 16/03/2017

¹Marcos Simões Carvalho
²Gustavo Lima de Carvalho
³João Márcio de Andrade Silva

RESUMO

O gerenciamento de projetos está sendo amplamente utilizado pelas organizações, nesse cenário a figura do gerente de projetos ganha um papel de destaque devido às funções que este profissional desempenha perante a organização e a equipe de projetos. Uma série de competências necessárias para que o gerente de projetos, programas e portfólios desempenhe suas funções eficientemente compõe o guia ICB-4 que foi lançado originalmente em língua inglesa pelo IPMA no ano de 2015. Este relato técnico trata do projeto de tradução do guia ICB-4 para a língua portuguesa como forma de disponibilizar este importante documento para os profissionais brasileiros em seu idioma nativo. A realização do projeto de tradução proporcionou desafios aos voluntários envolvidos quanto aos prazos a serem cumpridos e a qualidade exigida pela direção do IPMA Brasil, ao final do projeto, entretanto, os objetivos foram alcançados com o sucesso esperado.

Palavras-chave: gestão de projetos; guia de competências; icb-4.

¹ Mestre em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). Consultor em Gerenciamento de Projetos. E-mail: marcos.msdc@gmail.com

² Graduando em Engenharia Aeroespacial pela Universidade Federal do ABC - UFABC, São Paulo, (Brasil). E-mail: gustavo.limadc@gmail.com

³ Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação pela Instituição de Ensino Superior no Rio de Janeiro – INFNET, Rio de Janeiro, (Brasil). Analista em Tecnologia da Informação. E-mail: marcioandrade1919@gmail.com

ABSTRACT

Project management has been largely used by organizations, in this scenario the project manager has a central role due to the functions that this professional perform in relation to the organization and the project team. A great number of competencies necessary to the manager of projects, programs and portfolio can efficiently execute his/her activities are in the ICB-4 that was originally launched in English language in 2015. This technical report is related to the translation of ICB-4 into Portuguese as a way to provide this important document to the Brazilian professionals in its native language. The accomplishment of the translation project brought challenges to the volunteers in relation to the schedule to be considered and the quality requested by the board of IPMA Brazil, in the end of the project, however, the objectives was achieved with the requested success.

Keywords: project management; competence baseline; icb-4.

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tem sido considerado uma atividade de grande importância em relação às questões econômicas nas empresas, por essa razão ele está sendo utilizado em vários setores, indústrias e países (Svejvig & Andersen, 2015). Outro fator relevante é o fato de que o gerenciamento de projetos tem relação direta com a conquista dos objetivos organizacionais e com a realização de sua estratégia de negócios, conforme destacam Besner & Hobbs (2013).

Outro ponto a se destacar é a utilização dos guias de boas práticas em gerenciamento de projetos como ferramenta de apoio aos profissionais desta área, uma vez que a atuação com base em processos intuitivos já não pode mais ser admitida no contexto organizacional que pretende ter alto grau de maturidade visando o sucesso na realização dos projetos (Carvalho, Patah & Bido, 2015).

Dentre os profissionais embuidos com os processos da realização dos projetos, cabe ao gerente de projetos assumir boa parte das responsabilidades sobre a iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento dos projetos, bem como sobre a supervisão da equipe. Esse profissional deve, portanto, possuir competências específicas e necessárias para cumprir com excelência o seu papel perante a organização (Bredillet, Tywoniak & Dwivedula, 2015).

De acordo com Ballesteros & Chavarria (2016), o papel do gerente de projetos e sua influência sobre os resultados gerais do projeto tem despertado grande atenção de pesquisadores e profissionais. As pesquisas, segundo tais autores, são desenvolvidas com o objetivo de identificar as características e competências de um gerente de projetos eficiente, sendo que os resultados normalmente apontam para a necessidade de que um conjunto de competências seja desenvolvido pelo gerente de projetos além daquelas que são consideradas tipicamente técnicas.

Com o objetivo de elencar, organizar e descrever as competências necessárias para o exercício do gerenciamento de projetos a *International Project Management Association* (IPMA) publicou em 2006 a terceira versão do seu *Individual Competence Baseline* (ICB-3), o qual é composto por quarenta e seis competências divididas em três áreas, sendo elas: técnica, comportamental e contextual. Os elementos de competência descritos no ICB-3 relatam os conhecimentos e experiências necessários para a efetiva atuação do gerente de projetos e tem como objetivo descrever como cada elemento deve ser aplicado (IPMA, 2006).

Conforme o gerenciamento de projetos ganha cada vez maior adesão por parte das empresas, estas organizam suas atividades não somente na forma de projetos, mas também como programas e portfólios (Barclay, Osei-Bryson, Barclay & Osei-Bryson, 2015). Por esta razão o IPMA se viu

diante da necessidade de atualizar o guia ICB-3 para contemplar as competências necessárias ao gerente de projetos que atua também com a gestão de programas e portfólios. A quarta versão do *Individual Competence Baseline* (ICB-4), composta por vinte e nove elementos de competência divididos em três áreas (pessoas, prática e perspectiva), foi então lançada em 2015 para atender esta demanda (IPMA, 2015).

Por se tratar de uma publicação de grande relevância para os profissionais da área de gerenciamento de projetos, inclusive no Brasil, o IPMA organizou por meio de sua equipe chamada *Young Crew* um grupo de voluntários para realizarem a tradução do ICB-4 publicado originalmente em Inglês para o idioma Português Brasileiro. Este relato técnico, portanto, tem por objetivo apresentar como o projeto de tradução do ICB-4 foi concebido, organizado e executado para que o processo de tradução fosse realizado dentro do prazo e com a qualidade requisitados pela direção do IPMA Brasil.

O estudo se caracteriza por ser uma pesquisa do tipo observação participante, visto que os autores tiveram contato direto, frequente e prolongado durante todo o processo de realização do projeto de tradução do guia ICB-4. Neste relato técnico, portanto, serão apresentadas as etapas elencadas para a realização da tradução e analisados os desempenhos dos participantes, assim como os resultados com base em lições aprendidas observadas pelos voluntários com a realização do projeto.

Este relato técnico, após o capítulo de introdução, segue com a apresentação do referencial teórico no Capítulo 2, enquanto que a descrição metodológica do estudo será apresentada no Capítulo 3, os resultados obtidos juntamente com a análise das evidências observadas serão mostrados no Capítulo 4 e, por fim, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A composição deste referencial teórico irá considerar questões relevantes sobre a importância da adoção dos guias de boas práticas para a gestão de projetos, o que se espera sobre a atividade do gerente de projetos e finaliza com uma abordagem sobre as competências desejadas e esperadas para a gestão de projetos, programas e portfólios.

2.1. Guias de Boas Práticas na Gestão de Projetos

Ao redor do mundo e também com certas preferências dependendo da região, os guias de boas práticas em gerenciamento de projetos são adotados como forma de otimizar os procedimentos na condução dos projetos a serem realizados. Como no caso do guia PMBoK que é comum nos países que seguem a linha norte americana, o PRINCE2 que predomina na Europa e em países de origem Anglo-Saxônica ou as normas ISO que tem uma maior abrangência global (Macek, 2010).

Conforme destacam Ilies, Crisan & Muresan (2010), o gerenciamento de projetos evoluiu ao longo dos anos e com isso as boas práticas ocorreram como resultado dessa evolução em relação ao alinhamento com os negócios e para o aumento das chances de obtenção de sucesso no objetivo para o qual os projetos são elaborados.

Singh & Lano (2014) reforçam que a literatura da área de gerenciamento de projetos utiliza abordagens sobre diferentes modelos, metodologias e frameworks nos estudos, assim como fornece abordagens sobre gestão de programas, portfólio e escritórios de gerenciamento de projetos, com a definição de sistemas de processos, procedimentos, ferramentas, técnicas e recursos empregados durante o ciclo de vida dos projetos com o objetivo de promover a eficácia e eficiência do gerenciamento por meio da consecução das boas práticas.

O uso das boas práticas em gerenciamento de projetos promove ainda o benefício de que o aprendizado obtido com a realização de um projeto específico possa ser armazenado e reutilizado em novas experiências, o que contribui para o aperfeiçoamento da equipe de projetos conforme foi observado pelo estudo de Vicente-Oliva, Martinez-Sanches & Berges-Muro (2015) com projetos de pesquisa e desenvolvimento na Espanha.

O ambiente dinâmico devido às crises econômicas e financeiras que se observa atualmente a nível global faz com que mecanismos de melhora do gerenciamento da produtividade e da competitividade das organizações tenham uma urgência especial, de tal forma que talhar as competências individuais do gerente e dos membros da equipe de projetos é de importância muito relevante conforme propõe a abordagem do IPMA por meio do guia de competências individuais ICB-3 (Bushuev, Yu, Tovb & Neizvestny, 2012).

2.2. O Gerente de Projetos

As empresas que atuam por meio de projetos requerem habilidades específicas ao nível das competências do gerente de projetos quanto à obtenção do sucesso dos empreendimentos, não obstante a imensa quantidade de tempo, recursos e complexidade das tarefas a serem executadas, as competências exigidas e o papel do gerente de projetos possuem importância decisiva na conquista dos resultados esperados pelas organizações (Ballesteros & Chavarria, 2016).

Bredillet, Tywoniak & Dwivedula (2015) se propuseram a identificar fatores que possibilitem responder a duas questões: “O que é um gerente de projetos competente?” e “Como avaliar as competências de um gerente de projetos?” Os autores partiram do princípio de que esta avaliação poderia ser compartimentada em duas dimensões, a primeira está baseada nos atributos técnicos e a segunda baseada nas competências propriamente ditas. Com base nas abordagens do PMI e do IPMA, chegaram à conclusão de que o gerente de projetos deve saber lidar com questões éticas, com questões práticas e teóricas, assim como com os fatos que ocorrem no dia a dia e os valores e visão que lhes são propostos.

Em um estudo conduzido com 147 profissionais que possuíam mais de vinte anos de experiência, Brill, Bishop & Walker (2006) identificaram as competências Top 10 necessárias para a boa atuação do gerente de projetos, sendo elas: (i) conhecer os objetivos do projeto, (ii) conhecer o escopo do projeto, (iii) conduzir os negócios com ética, (iv) conhecer a missão do projeto, (v) conhecer como o sucesso do projeto será mensurado, (vi) ouvir efetivamente, (vii) compartilhar os créditos pelo sucesso, (viii) conhecer os recursos disponíveis, (ix) ter forte habilidade de comunicação verbal e (x) ser capaz de reconhecer problemas.

Em outro estudo realizado com 22 profissionais da área de sistemas de informação identificou-se que o gerente de projetos deve possuir atributos em relação a suas competências pessoais, como estar sempre atento a detalhes, possuir uma comunicação efetiva, habilidades de liderança e de negociações, senso de profissionalismo, habilidades sociais e competência para gerenciar as expectativas inerentes aos projetos (Skulmoski & Hartman, 2010).

A capacidade de liderança de 52 gerentes de projetos que atuam no setor financeiro no Reino Unido foi avaliada em relação à possibilidade de conquista de sucesso nos projetos que eles lideraram. O estudo que foi conduzido por Geoghegan & Dulewicz (2008) encontrou nos resultados fortes correlações entre oito dimensões de capacidade de liderança com o sucesso dos projetos, as quais sejam: (i) gestão de recursos, (ii) empoderamento, (iii) desenvolvimento, (iv) motivação, (v)

análise crítica, (vi) poder de influência, (vii) auto conhecimento e (viii) sensibilidade para situações diárias.

2.3. Competências para o Gerenciamento de Projetos

As questões comportamentais e gerenciais do perfil do gerente de projetos possui impacto sobre o sucesso do projeto e o desempenho da equipe. Com base na abordagem do ICB-3 as questões de operacionalização de projetos foram avaliadas sendo que quinze elementos de competências foram correlacionados com a conquista dos objetivos dos projetos, tais elementos de competência são: (i) liderança, (ii) engajamento e motivação, (iii) auto controle, (iv) assertividade, (v) relaxamento, (vi) estar aberto e atento ao ambiente do projeto, (vii) criatividade, (viii) orientação a resultados, (ix) eficiência, (x) consultar mentores e especialistas, (xi) negociação, (xii) gestão de conflitos e crises, (xiii) confiabilidade, (xiv) apreciação de valores e (xv) ética (Trivellas & Drimoussis, 2013).

Os elementos de competência necessários ao gerente de projetos no setor de construção foram estudados por Hwang & Ng (2013), os quais verificaram que os atributos dos profissionais desta área devem lhe proporcionar recursos pessoais e técnicos para superar situações, tais como: os longos períodos de tempo necessário na fase de pré-construção, as dificuldades na seleção de subcontratos, incertezas e altos custos com materiais e equipamentos, inúmeras reuniões com consultores e engenheiros, frequente alterações no desenho e processos de construção, dificuldades na compreensão das especificações e lidar com circunstâncias não previstas.

Os elementos de competência nas dimensões conceituais, de relações humanas, administrativas e técnicas possuem ainda grande importância no desenvolvimento da carreira do gerente de projetos, uma vez que tais características são de grande relevância para que estes profissionais sejam reconhecidos pelo mercado e pelas organizações onde atuam (Mader, Bower & Aritua 2012).

De fato, em uma pesquisa sobre anúncios para vagas de emprego oferecidas aos gerentes de projetos, Ahsan, Ho & Khan (2013) verificaram que componentes sobre *soft skills* são amplamente requisitados pelos contratantes apesar de haver diferenças entre os tipos de indústria, região e demandas das áreas nas quais os projetos serão executados.

3. METODOLOGIA

Nos tópicos a seguir serão descritos os procedimentos adotados para compor a metodologia do presente estudo, bem como as etapas de organização e execução do projeto de tradução do guia de competências ICB-4.

3.1. Observação Participante

O presente estudo se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa desenvolvida com base na técnica de observação participante (Spradley, 2016), uma vez que os autores estiveram envolvidos e mantiveram contato direto com todo o processo de tradução do guia ICB-4. As evidências foram coletadas com base em três etapas distintas, sendo elas a observação descritiva, observação focal e observação seletiva conforme demonstrado pela Figura 1 a seguir.

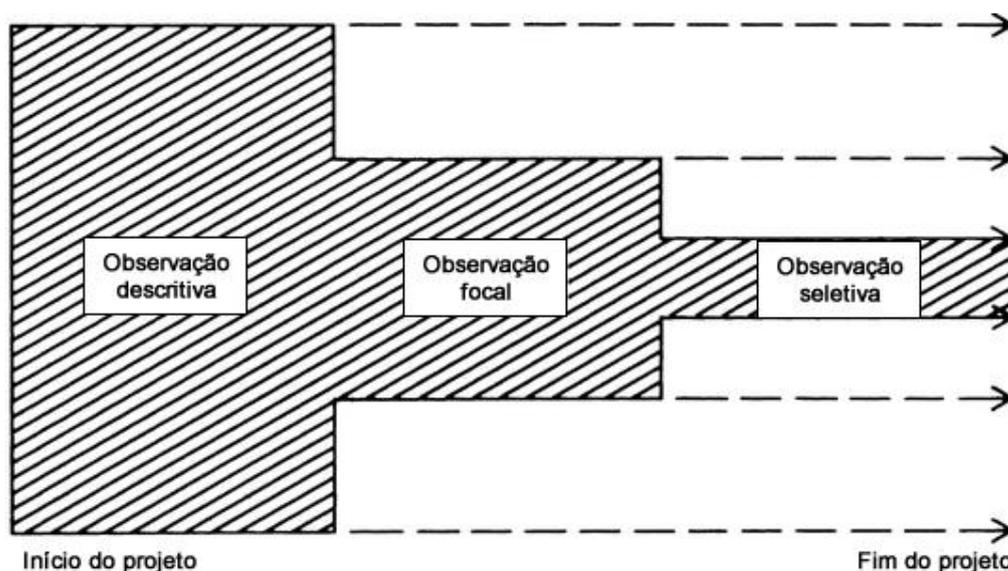


Figura 1: Sequência de mudanças no escopo das observações
Fonte: Spradley (2016)

Durante a fase de observação descritiva, os principais pontos a se destacar foram a respeito das considerações realizadas pelo corpo diretor do IPMA Brasil a respeito da necessidade de tradução do ICB-4, o que resultou na convocação dos voluntários do programa *Young Crew* para participarem do projeto de tradução. As primeiras reuniões com os voluntários que aderiram ao projeto, assim como a reunião de *kick-off* do projeto fizeram parte da fase de observação focal, enquanto que todas as demais atividades de organização das equipes de tradução e revisão, bem

como da realização do trabalho propriamente dito foram contempladas na fase de observação seletiva.

3.2. A Unidade de Análise

O presente estudo considerou como unidade de análise a equipe de projetos composta por voluntários do programa *Young Crew* do IPMA Brasil que se candidataram para a realização do projeto de tradução do guia de competências ICB-4. Este grupo foi composto por 12 profissionais já engajados com o gerenciamento de projetos em áreas como engenharia, tecnologia da informação, economia, administração e saúde.

3.3. A Organização do Projeto

A realização do projeto iniciou com a convocação feita por parte dos diretores do IPMA Brasil direcionada aos voluntários do programa *Young Crew*. Após a seleção dos voluntários, foi realizada uma reunião de *kick-off* do projeto na qual os participantes foram apresentados e lhes foi solicitado uma leitura e entrega de um resumo dos três primeiros capítulos do guia dentro do prazo de duas semanas. Após este prazo uma nova reunião foi realizada para se definir um padrão para o processo de tradução, como seriam registrados os termos em que o uso do idioma inglês deveria ser mantido e a formatação geral dos documentos a serem entregues.

Nesta nova fase os voluntários receberam a designação sobre a quantidade de páginas que deveriam traduzir e houve o acordo de que o prazo para esta entrega seria de 40 dias. Nesta etapa, entretando, dois integrantes da equipe de tradução não cumpriram com sua parte e o trabalho desses dois voluntários teve que ser redistribuído para os demais integrantes da equipe, este fato causou um atraso no prazo desta entrega.

Após o término das traduções um membro da equipe ficou responsável por supervisionar as revisões, enquanto que os demais voluntários foram novamente organizados para revisarem as partes traduzidas por seus colegas. Desta forma dois times foram criados, o time um ficou responsável pelos capítulos 1, 2, 3 e 6, enquanto que o time dois se responsabilizou pelos capítulos 4, 5 e todos os anexos.

A Figura 2 mostra esquematicamente como se deu a organização, as etapas do projeto realizado pela equipe de voluntários do IPMA Brasil e o fluxo dos trabalhos de tradução e revisão do guia ICB-4.

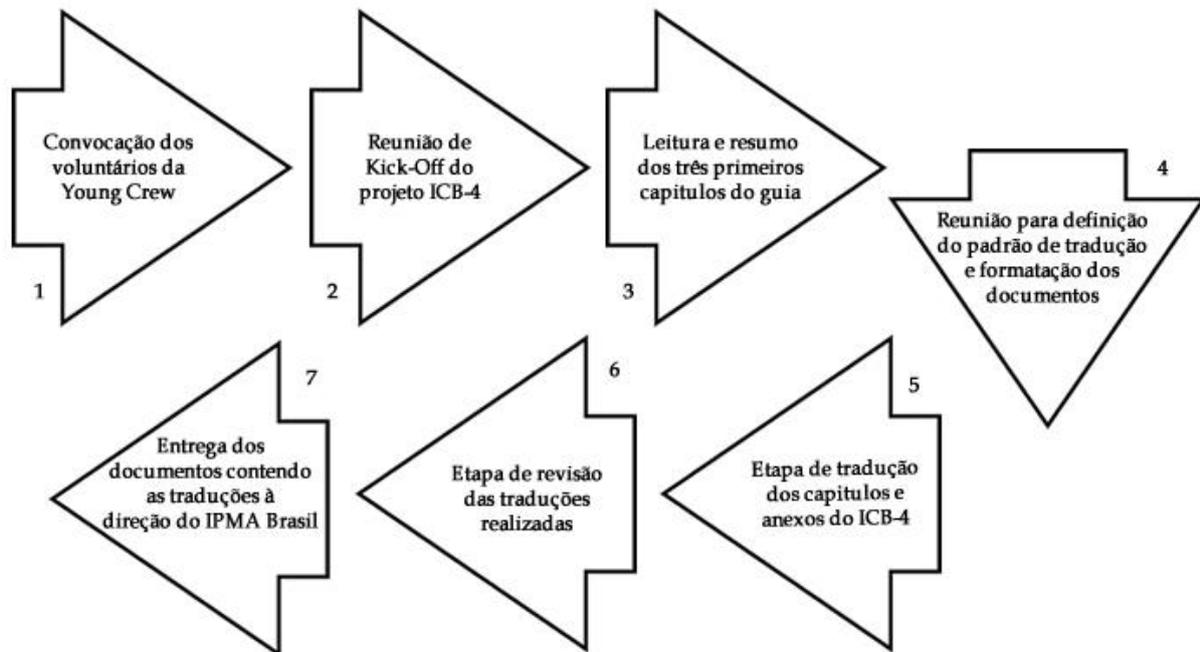


Figura 2: Organização e fluxo do projeto
Fonte: Os autores

Por fim, após terem sido concluídas as etapas de tradução e revisão do trabalho realizado, os documentos contendo a versão em português foram entregues ao corpo diretor do IPMA Brasil para serem direcionados para a publicação do guia ICB-4 em nosso idioma.

4. RESULTADOS

Conforme destacado por Svejvig & Andersen (2015) o gerenciamento de projetos ganhou importância nas organizações devido à necessidade de otimizar os recursos e processos, assim como para alcançar os objetivos estratégicos e de negócios das empresas (Besner & Hobbs, 2013). Da mesma forma, o grau de maturidade das empresas que atuam por projetos é de grande importância para sua boa atuação no mercado (Carvalho, Patah & Bido, 2015). Estes fatos corroboram a decisão da direção do IPMA Brasil em traduzir o guia ICB-4 para o idioma português e viabilizar a utilização deste documento pelos profissionais brasileiros.

No cenário do gerenciamento de projetos o gerente de projetos ocupa um papel de destaque devido à importância do papel que este profissional desempenha (Bredillet, Tywoniak & Dwivedula, 2015). A formação profissional do gerente de projetos requer que diversas competências sejam desenvolvidas (IPMA, 2006) o que irá impactar a atuação desse profissional nas organizações, no mercado de trabalho e no desenvolvimento de sua carreira, conforme destacam Ballesteros & Chavarria (2016) e Madter, Bower & Aritua (2012). Desta forma, com a realização do projeto de tradução do guia ICB-4, os gerentes de projetos brasileiros terão a disposição um dos guias mais utilizados e referenciados mundialmente, com a possibilidade de aplicação tanto para a gestão de projetos, quanto para o gerenciamento de programas e portfólios.

A utilização dos guias de boas práticas na gestão de projetos possui relação direta com a conquista dos resultados almejados pelas organizações (Macek, 2010) e essa relação se deu devido à evolução dos processos da gestão de projetos com o consequente resultado da identificação e adoção das boas práticas pelos profissionais e organizações (Ilies, Crisan & Muresan, 2010). A possibilidade de ter registros fidedignos sobre o aprendizado com experiências passadas e que podem ser transmitidas para novos projetos por meio da aplicação consistente de processos bem elaborados é outra grande vantagem para a adoção dos guias de gerenciamento de projetos (Vicente-Oliva, Martínez-Sánchez & Berges-Muro, 2015). Neste sentido a disponibilidade do guia ICB-4 no idioma nativo dos profissionais brasileiros fortalece a possibilidade de aplicação dos elementos de competência com o objetivo de favorecer a conquista de resultados conforme destacam Trivellas & Drimoussis (2013).

Por fim, Brill, Bishop & Walker (2006), Skulmoski & Hartman (2010) e Geoghegan & Dulewicz (2008) destacam a importância dos atributos necessários para que o gerente de projetos tenha um desempenho eficiente em sua atuação, além do papel que este profissional desempenha em relação a organização e a equipe de projetos. Estes fatores vêm justamente ao encontro das considerações feitas pela direção do IPMA Brasil para dar início ao projeto de tradução do guia ICB-4 ao definirem como meta proporcionar o acesso em idioma nativo para os gerentes de projetos brasileiros sobre o guia de competências necessárias para subsidiar uma atuação eficiente.

A figura 3 a seguir ilustra os resultados obtidos com a realização do projeto de tradução do guia ICB-4, bem como dispõe os autores considerados na revisão de literatura e as considerações relacionadas com as evidências e as observações realizadas.

EVIDÊNCIAS DA LITERATURA	EVIDÊNCIAS DAS OBSERVAÇÕES	AUTORES
Importância do gerenciamento de projetos nas organizações	Decisão da diretoria do IPMA Brasil em fazer a tradução do guia ICB-4 para o português	Svejvig & Andersen (2015), Besner & Hobbs (2013), Carvalho, Patah & Bido, (2015)
Importância do papel de destaque ocupado pelo gerente de projetos	Os gerentes de projetos brasileiros terão a disposição um dos guias mais referenciados no mundo	Bredillet, Tywoniak & Dwivedula (2015), IPMA (2006), Ballesteros & Chavarria (2016), Madter, Bower & Aritua (2012)
Relação entre a utilização dos guias de boas práticas em gestão de projetos e os resultados almejados pelas organizações	A disponibilidade do ICB-4 para os profissionais brasileiros favorece a aplicação dos elementos de competência alinhados com os objetivos das empresas	Macek (2010), Ilies, Crisan & Muresan (2010), Vicente-Oliva, Martínez-Sánchez & Berges-Muro (2015), Trivellas & Drimoussis (2013)
Atributos necessários para que o gerente de projetos desempenhe sua função eficientemente	Favorecer o acesso dos gerentes de projetos brasileiros aos elementos de competência que subsidiem sua atuação	Brill, Bishop & Walker (2006), Skulmoski & Hartman (2010), Geoghegan & Dulewicz (2008)

Figura 3: Relação das evidências coletadas na literature e nas observações

Fonte: Os autores

4.1. Lições Aprendidas

O projeto ICB-4 proporcionou algumas lições aprendidas nesse tipo de empreendimento. A primeira delas se trata da padronização do material de apoio, pois houve algumas dificuldades com os membros da equipe para com a tradução. Isto ocorreu por utilizarem documentos diferentes, causando erros e repetições na tradução.

Outra lição a ser citada é a melhor estruturação do ambiente virtual no qual o material foi disponibilizado aos voluntários. Esta situação poderia ser melhor realizada sendo feito a divisão das tarefas por pessoas e capítulos, já que alguns membros da equipe tiveram problemas em encontrar alguns textos sobre os quais deveriam trabalhar na parte da revisão.

A alteração de maior importância, porém, foi a reestruturação do arquivo matriz a ser utilizado na tradução para deixa-lo mais dinâmico e de simples compreensão para os leitores (independente de seu conhecimento técnico na área). Estes detalhes são considerados como lições aprendidas que serão bem vindas para futuros projetos semelhantes ao ICB-4.

5. CONCLUSÕES

A realização do projeto de tradução do guia de competências individuais ICB-4 se mostrou um desafio para a equipe de voluntários recrutada quanto aos prazos, atribuições para cada

integrante e familiaridade com o ambiente virtual de trabalho desta natureza. Apesar das dificuldades enfrentadas, as quais incluem ainda a desistência de voluntários e com a consequente sobrecarga dos remanescentes, o projeto foi concluído dentro do prazo e com a qualidade esperada pelos patrocinadores do projeto que compõe a diretoria do IPMA Brasil. Com a futura publicação do guia ICB-4 em português os profissionais brasileiros da área de gerenciamento de projetos, programas e portfólios poderão contar com uma importante ferramenta para sua atuação, preparação pessoal e profissional, bem como exercer com eficiência suas funções perante as organizações e a equipe dos projetos.

REFERÊNCIAS

Ahsan, K., Ho, M., & Khan, S. (2013). Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Project Management Journal*, 44(5), 36-54.

Ballesteros, A. K., & Chavarria, F. (2016). Human Competencies of an Effective Project Manager: The role of the Professional Bodies of Knowledge and Formal Education Providers in the development of soft skills. *Umea School of Business and Economics*. Acessado em <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A900178&dswid=3363>

Barclay, C., Osei-Bryson, K. M., Barclay, C., & Osei-Bryson, K. M. (2015). A Framework for Developing Performance Objectives for Projects, Programs, and Portfolios. In *Strategic Project Management: Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies* (pp. 47-66). CRC Press.

Besner, C., & Hobbs, B. (2013). Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. *Project Management Journal*, 44 (1), 17-34.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.

Bushuev, S., Yu, Y., Tovb, A., & Neizvestny, S. (2012). System paradigm of collective and individual competences of project management specialists. In *Reports on 26th IPMA World Congress. Greece, Iraklion, 29–31 October 2012*, pp. 605 (Vol. 614).

Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.

Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.

Hwang, B. G., & Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(2), 272-284.

Ilies, L., Crisan, E., & Muresan, I. N. (2010). Best practice in project management. *International Cooperative Management*, 11 (1), 43 – 51.

IPMA (2006). Individual Competence Baseline: Version 3.0. *International Project Management Association*. (3^a. Ed).

IPMA (2015). Individual Competence Baseline for Project, Program and Portfolio Management. *International Project Management Association*. (4^a. Ed).

Macek, W. (2010). Methodologies of project management. *Contemporary economics*, 4(4), 267.

Madter, N., Bower, D. A., & Aritua, B. (2012). Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 30(3), 273-281.

Singh, R., & Lano, K. (2014). Literature survey of previous research work in models and methodologies in project management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 5 (9), 107 – 122.

Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61-80.

Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Waveland Press.

Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.

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.

Vicente-Oliva, S., Martínez-Sánchez, Á., & Berges-Muro, L. (2015). Research and development project management best practices and absorptive capacity: Empirical evidence from Spanish firms. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1704-1716.