

GESTÃO DE PESSOAS E DE PROJETOS: PERSPECTIVAS DE PESQUISA

Josivan Aquino de Matos
Renato Fabiano Cintra

Submetido em: 04/05/2022

Aceito em: 06/12/2022

Publicado em: 31/03/2023

Resumo

A pesquisa objetiva analisar os estudos sobre gestão de pessoas em gestão de projetos, tema de importância dentro das organizações por contribuir com o sucesso dos projetos e no desenvolvimento das equipes, impactando na produtividade e resultados organizacionais. Foi desenvolvida por meio de revisão sistemática de literatura e para tanto foram selecionados trabalhos publicados entre 2011 e 2020, de acesso livre e em português e inglês. Às buscas, foram aplicados os descritores “gestão de pessoas” e “gestão de projetos”, associados ao operador booleano AND, presentes no título e no resumo. Foram excluídos trabalhos que não estavam no recorte temporal, que não estivessem na íntegra e que não abordassem a temática. Foram encontrados 75 estudos na Scopus, 22 na Web of Science, 16 no Google Acadêmico e 0 na Scielo. A amostra final foi de 44 estudos. Os resultados demonstram que há poucos estudos correlacionando a gestão de pessoas com a de projetos, e os existentes adotam uma perspectiva com análise racional e não humanística, replicando conceitos ultrapassados da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão de projetos; Revisão de literatura.

PEOPLE AND PROJECT MANAGEMENT: RESEARCH PERSPECTIVES

Abstract

The research aims to analyze studies on people management in project management, a topic of importance within organizations for contributing to the success of projects and the development of teams, impacting productivity and organizational results. It was developed through a systematic literature review and for that purpose, works published between 2011 and 2020, with free access and in Portuguese and English, were selected. The descriptors “people management” and “project management” were applied to the searches, associated with the Boolean AND operator, present in the title and abstract. Works that were not in the time frame, that were not being in full and that did not address the theme were excluded. 75 studies were found in Scopus, 22 in Web of Science, 16 in Google Scholar and 0 in Scielo. The final sample consisted of 44 studies. The results show that there are few studies correlating people management with project management, and the existing ones adopt a perspective with rational and non-humanistic analysis, replicating outdated concepts of people management.

Keywords: People management; Project management; Literature review.

1 INTRODUÇÃO

Os projetos são desenvolvidos como forma de integrar as áreas das organizações na missão de cumprir metas e objetivos. Esses projetos são alinhados com base nos resultados que deles se esperam, e de acordo com os *stakeholders*. Por tudo isso, é fundamental a adoção de um método de gestão de projetos, tanto por oferecer vantagens competitivas de forma sustentável, quanto por possibilitar a produção de valor (OLIVEIRA *et al.*, 2018b). Os indivíduos não são vistos como meras ferramentas necessárias à organização, mas sim como indivíduos que, quando qualificados, podem contribuir (MARZARGÃO; CARVALHO, 2016). O componente humano é fundamental ao sucesso das organizações, e, num cenário de grande sinergia e conexões, seu papel é ampliado (MANCINI *et al.*, 2017). Cabe a eles a tomada de decisão, no âmbito de suas tarefas, e a contribuição frente aos desafios. A gestão de pessoas, portanto, torna-se alinhada com uma visão humanista (SILVA *et al.*, 2019).

Destaca-se no meio empresarial e nas formações de gestores/administradores a preocupação com o desenvolvimento funcional, para que seja substituída pelo conceito de gestão de pessoas. Supera-se a mera alocação de pessoas como recursos materiais/financeiros, baseados unicamente na racionalidade (HOFFMAN; FONSECA, 2018). A mudança de recursos humanos para gestão de pessoas não se trata unicamente de escolha estilística, mas sim de transformação de paradigma e de *modus operandi*. A gestão de pessoas transpõe a concepção de que o gestor deve unicamente alocar pessoas em sua organização; pelo contrário, ele deve atuar de modo a conhecer sua equipe, auxiliar as demandas e expectativas, e buscar maior produtividade (SILVA *et al.*, 2019). Dentre as tarefas que devem ser realizadas na gestão de pessoas, constam capacitação, mapeamento das competências e gestão de talentos, dentre outras, de modo a engajar colaboradores e promover satisfação e motivação. Trata-se, assim, de uma atividade alinhada com a própria gestão de projetos, uma vez que são desenvolvidos projetos em gestão de pessoas (HOFFMAN; FONSECA, 2018).

Essas demandas já são realidades em diversas organizações, sobretudo pela obtenção de vantagens competitivas, integração de seus projetos e controle das transformações (MARZARGÃO; CARVALHO, 2016; HOFFMAN; FONSECA, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2018b; SILVA *et al.*, 2019). Outra vantagem é a integração de projetos em sistemas inovadores (SILVA *et al.*, 2019). Em todo mundo é comum que empresas invistam em programas de treinamento e capacitação de suas equipes à gestão, coordenação e condução de projetos. É concebido que os projetos possuem ciclo de vida e ao longo deve ser planejada a

atuação de todos atores, de modo a prever problemas e ações em diversos cenários (HOFFMAN; FONSECA, 2018). Por tudo isso, a gestão de projetos é tópico no contexto organizacional.

Observa-se que a gestão de pessoas é tópico importante na gestão de projetos, que são concebidos e conduzidos por pessoas, e suas perspectivas, expectativas e motivações são fundamentais ao sucesso da organização. Contudo, não há muitas pesquisas correlacionando esses tópicos na literatura. A que analisa esta relação, apresentam estudos publicados em revistas brasileiras de 2005 a 2017 (SILVA *et al.*, 2019). Por essas indicações, a pesquisa é relevante, por contemplar tópicos escassos na literatura, e por investigar como a gestão de pessoas se conecta a de projetos em período mais recentes e publicadas em bases de dados nas línguas portuguesa e inglesa. Assim, a pesquisa amplia as bases e atualiza o recorte temporal.

Logo, objetiva analisar os estudos sobre gestão de pessoas em gestão de projetos publicados em português e em inglês, entre 2011 e 2020. Para tanto, utiliza-se dos critérios de revisão sistemática de literatura. A pesquisa se justifica diante da importância da gestão de pessoas dentro da gestão de projetos, possibilitando maior eficiência nas atividades, uma compreensão melhor sobre as perspectivas e expectativas de cada um dos envolvidos e maior engajamento e sinergia na execução das tarefas. Para tanto, estruturou-se da seguinte forma: introdução (apresenta o tema e revisa brevemente a literatura e os principais termos discutidos); os procedimentos metodológicos adotados; análise dos resultados, com os artigos encontrados e a discussão dos conteúdos; e por fim, as considerações finais da pesquisa com a indicação de uma agenda de pesquisa futura.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi uma revisão sistemática de literatura (KOLLER; HOHENDORFF, 2014; ZOLTOWSKI *et al.*, 2014), pois permite maximizar o potencial de busca, possibilita encontrar número maior de resultados, de forma organizada, e melhora a confiabilidade e a precisão das conclusões (AKOBENG, 2005). O protocolo adotado nesta pesquisa é o proposto por Akobeng (2005), baseado em 8 passos, sintetizados na Figura 1 e detalhados na sequência.

Figura 1: Protocolo para revisão sistemática de literatura.

1 – Definição dos tópicos da pesquisa
2- Escolha das bases (fonte) de dados
3 – Escolha das palavras-chaves
4- Pesquisa e armazenamento dos resultados encontrados
5 – Seleção dos materiais por título e resumo, considerando os critérios de inclusão e exclusão
6- Extração de dados dos trabalhos selecionados
7- Avaliação do material encontrado (comparar análises)
8- Síntese e interpretação dos dados

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

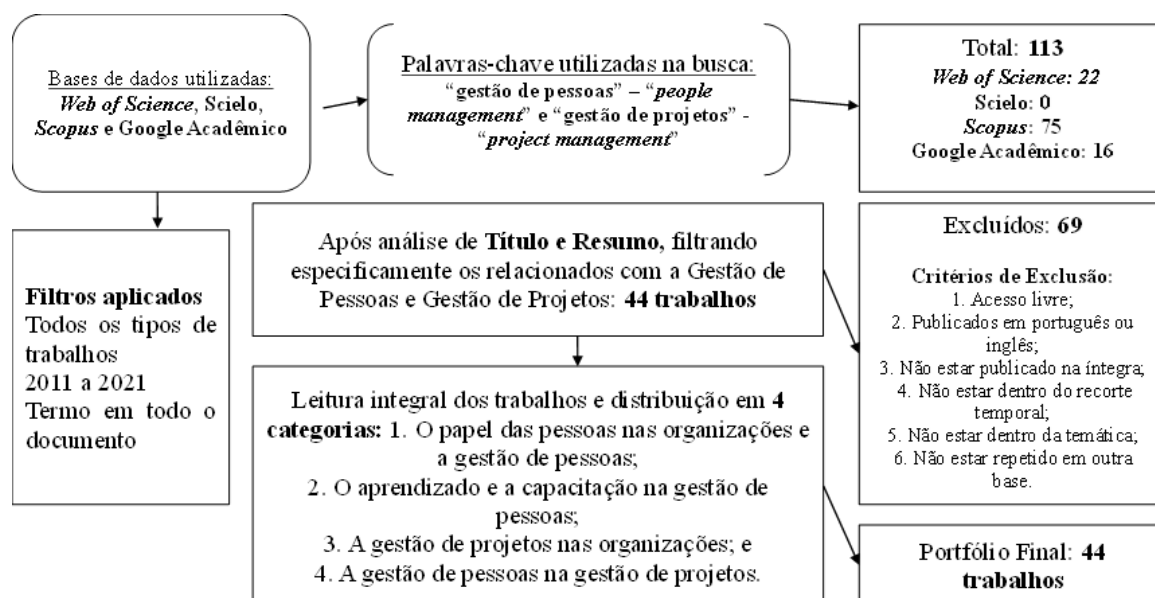
Na primeira etapa, foi escolhido o tópico da pesquisa, que compreende a gestão de pessoas em gestão de projetos; como etapa dois, foram buscados os trabalhos nas bases *Web of Science*, *Scielo*, *Scopus* e *Google Acadêmico*. Os critérios de escolha das bases foram: a *Web of Science* por ser uma base multidisciplinar que indexa apenas os periódicos mais citados em seus respectivos campos; a *Scopus* por ser uma base multidisciplinar com resumos e fontes de informação de nível acadêmico, que indexa periódicos e patentes, além de outros documentos; a *Scielo* por integrar periódicos científicos do Brasil, da América Latina e do Caribe, com estudos multidisciplinares, textos completos e de acesso gratuito; e por fim, a base do *Google Acadêmico*, selecionada pela dificuldade em encontrar estudos em português.

Na etapa três, foram definidos os descritores, que deveriam estar contidos no título ou no resumo, “gestão de pessoas” – “*people management*” e “gestão de projetos” - “*project management*”, associados ao operador booleano *and*. A etapa quatro, compreendeu a pesquisa propriamente dita e o armazenamento dos resultados encontrados. Delimitou espaço temporal de 2011 a 2021 e não houve escolha específica de tipo de material. Os estudos deviam ter acesso livre, publicados em português ou inglês. A seleção dos materiais, na etapa cinco, foi realizada através da leitura do título e resumo de modo a definir quais se relacionavam com o tema. Uma vez identificados, foram selecionados, sendo excluídos aqueles que não estivessem publicados na íntegra, os que não estavam dentro do recorte e temática. Nas etapas seguintes, procedeu-se leitura e fichamento para discussões associadas em quatro grupos identificados nos trabalhos por conta das similaridades de investigação.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram encontrados 75 estudos na *Scopus*, 22 na *Web of Science*, 16 no Google Acadêmico e 0 na Scielo. Dos 75 estudos da *Scopus*, 60 não tinham relação com a presente pesquisa, sendo selecionados os 15 restantes. Dos 22 estudos da *Web of Science*, 2 não tinham relação com a temática e 3 haviam sido encontrados na *Scopus* (duplicados), sendo selecionados 17. Dos 16 estudos da Google Acadêmico, 3 haviam sido encontrados na *Web of Science* e 1 não estava disponível na íntegra, e foi descartado, sendo selecionados 12. Os 44 estudos selecionados são apresentados no apêndice. A Figura 2 está detalhada a análise e seleção dos estudos.

Figura 2: Processo de seleção dos estudos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Apresentados os principais pontos, foi necessário analisar os objetivos e resultados de cada estudo para criar grupos para acomodar os estudos dentro dos entendimentos do campo (os quais serão objetos de discussão), conforme apresentado no quadro 1: o papel das pessoas nas organizações e a gestão de pessoas; o aprendizado e a capacitação na gestão de pessoas; a gestão de projetos nas organizações; e a gestão de pessoas na gestão de projetos.

Quadro 1: Temáticas abordadas e suas respectivas autorias

Temáticas	Autorias
O papel das pessoas nas organizações e a gestão de pessoas	Marques & Aguiar (2019); Aguiar, Firmino, Frota & Mota (2016); Ahmad (2015); Oliveira, Cruz & Oliveira (2018a); Hoffmann & Da Fonseca (2018); Soares & Zaidan (2016); Francis & Baum (2018); Ebad (2020); Lyu & Liu (2021).
O aprendizado e a capacitação na gestão de pessoas	Marques & Aguiar (2019); Hoffmann & Da Fonseca (2018); Costa (2012); Costa, Braga, Abrantes & Ambrósio (2013); Souza, Botacim & Araujo (2015); Castillo, Galán, González & Rodríguez (2018); Barbosa Neto, Veraldo, Pirtouscheg, Da Silva & Silva (2018); Boden, Nett & Wulf (2009); Martin, Chen, Oyarzun & Lee (2021); Stefanovitz & De Sousa Jabbour, (2021).
A gestão de projetos nas organizações	Oliveira, Cruz & Oliveira (2018a); Paula, Arditi & Melhado (2017); Ahmed (2019); Sá (2013); Bag, Yadav, Dhamija & Kataria (2021); Liang, Leung & Cooper (2018); Costa, Braga, Abrantes & Ambrósio (2013); Fisher (2011); Yugue & Maximiano (2012); Marques & Aguiar (2019); Aguiar, Firmino, Frota & Mota (2016); Pinton & Torres (2020); Almeida & Simões (2021); Hoffmann & Da Fonseca (2018); Ang, Sankaran & Killen (2016).
A gestão de pessoas na gestão de projetos	Livesey (2017); Reis (2013); Ribeiro (2015); Oliveira, Cruz & Oliveira (2018a); Shaw (2017); Aidar (2012); Rossi, De Souza Pinto, Ripoll, Guimarães & De Bem (2017); Silva,

	Oliveira, Santos, Freitas & Silva (2019); Marques & Aguiar (2019); Hoffmann & Da Fonseca (2018); Oliveira (2012); Fernando, De Moraes & Turrione (2017); Aguiar, Firmino, Frota & Mota (2016); Muniz, Rell & Ferreira (2019); Allison & Green (2013); Andújar-Montoya, García González & López Peral (2017); Anthony Junior, Nor, Jusoh & Aris (2018); De Alcântara, Canedo & Da Costa (2018); Ferreira, Martins, Afonso Júnior & Costa (2019); Fletcher, Gunning & Coates (2014); Niño, Blanco, Jaime & Usandizaga (2015).
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

3.1 O PAPEL DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DE PESSOAS

Os estudos analisados apresentaram diversas questões e conceitos relacionados com a gestão de projetos, com a gestão de pessoas, e com a gestão de pessoas na gestão de projetos. É ressaltado que no período entre a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1938-1945), houve transformação no modo de administrar empresas. Isso ganhou corpo e resultou na Teoria das Relações Humanas, sobretudo com a pesquisa realizada por Elton Mayo (MARQUES; AGUIAR, 2019). O trabalhador passou a ser compreendido em suas características humanas, pessoais e psicológicas, e não apenas como força de trabalho. A atuação do gestor passou a considerar a importância do afeto, do reconhecimento e da segurança como elementos que influenciam no desempenho e resultados, rompendo com as teorias em administração: clássica, científica e burocrática (MARQUES; AGUIAR, 2019).

Nessa nova corrente, é possível considerar como envolvidos nas atividades cotidianas primariamente todos *stakeholders*, que assumem protagonismo no sucesso das organizações e de seus projetos. As estruturas organizacionais, por sua vez, são cada vez mais fluidas, transformando-se constantemente diante das exigências em produtividade e qualidade, sejam elas produtos ou serviços. O fator humano é diferencial e decisivo (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). As pessoas são cada vez mais importantes para que as organizações cumpram seu objetivo,

sendo fundamentais em seus resultados e em sua própria sobrevivência. Sendo as pessoas importantes, o clima organizacional, que é a composição de percepções, expectativas e realizações dos indivíduos com a organização, é um elemento decisivo no desempenho e na satisfação no ambiente interno (HOFFMAN; FONSECA, 2018).

A gestão de pessoas surge como ciência que estuda todos esses componentes do comportamento e da satisfação pessoal, bem como da integração e do desempenho, de modo a tornar as organizações mais produtivas. Outro objetivo é evitar conflitos e, em sua ocorrência, solucioná-los (AGUIAR *et al.*, 2016). Os gestores, ao longo da segunda metade do século XX, passaram a buscar indivíduos criativos e preparados para atuar em equipe, solucionar problemas e contribuir com a organização. Essa busca se intensificou conforme a economia mundial se globalizou, e o desenvolvimento tecnológico se tornou cada vez mais acelerado, sendo vantagem competitiva uma equipe dinâmica e inventiva (AGUIAR *et al.*, 2016).

A gestão, quando alinhada aos preceitos da gestão de pessoas, busca oportunizar melhorias no ambiente de trabalho e na produtividade, de modo que haja qualidade e que seja prazeroso e saudável ao colaborador atuar na organização. Busca-se criar oportunidades ao aprendizado e ao crescimento na empresa, de modo a motivar os trabalhadores e a reconhecer seus méritos, tanto por meio de premiações quanto por palavras, gestos e ações. Assim, eles se tornam cada vez mais comprometidos, produtivos e eficientes (MARQUES; AGUIAR, 2019). As relações criadas no ambiente de trabalho surgem, em parte, espontaneamente, conforme as pessoas interagem, mas também são responsabilidades das organizações no campo social. Por isso, é justificada sua sensibilidade para aspectos que influenciam o clima organizacional, como segurança, saúde, remuneração e bem-estar dos colaboradores. Conforme se investe em melhorar as condições de trabalho e em capacitar os trabalhadores, há um ganho no clima organizacional e nos resultados das organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2018a).

Ressalta-se como novidade a preocupação com o aspecto humano do trabalhador, bem como a percepção de que a satisfação e motivação possuem impacto no desempenho, mais do que questões objetivas do ambiente de trabalho, como equipamentos e até mesmo iluminação. Conforme o modelo do século XIX foi se tornando ultrapassado, a racionalização do trabalho como teoria também foi superada, e o planejamento de um trabalho padronizado não era mais tido como ideal ao sucesso das organizações (MARQUES; AGUIAR, 2019). Apesar das transformações da administração ao longo do século XX, o ambiente é comumente organizado de forma rígida e hierárquica, com grande autoritarismo, relações impessoais e

sensação de hostilidade por parte da equipe de trabalho. Como se pode esperar, contribui negativamente ao desempenho e à produtividade, uma vez que o ambiente não é favorável para que os indivíduos se motivem e atuem no seu melhor (MARQUES; AGUIAR, 2019).

Esse cenário se apoia principalmente na administração exercida sem o necessário preparo. De todo modo, a gestão de pessoas desponta diante da percepção de que há uma série de influências subjetivas no sucesso do negócio e identificando que o componente humano é fundamental. A atenção para esse componente é elemento estratégico e o investimento no treinamento do pessoal e em seu bem-estar e motivação é um investimento na própria organização, já que seu capital humano é o seu principal valor. Advém considerável vantagem competitiva da criação de melhores condições de trabalho e relações interpessoais nas empresas (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). É preocupação das modernas organizações estruturar-se de forma a estabelecer a motivação das equipas e trabalhadores no exercício das suas funções; atender às necessidades e expectativas do cliente e da organização; antecipar os fatores que ameaçam o alcance dos resultados esperados; reduzir custos e maximizar lucros em uma visão holística das estimativas de lucratividade. Esta arquitetura permite associar a gestão de pessoas à gestão de projetos em uma dinâmica interativa e produtiva de aprendizado e crescimento profissional. Esse cenário mostra como pode estar alinhada aos interesses econômicos, tornando-a competitiva e bem-sucedida nos negócios (SOARES; ZAIDAN, 2016).

A literatura aponta à importância das capacidades principais de gestão de pessoas, associadas à capacidade de se envolver em estratégias para desenvolver talentos e capacidade organizacional, correlacionando-se com os projetos. Há, também, contradições e tensões na mudança do foco da função de gestão de pessoas, da gestão operacional à gestão estratégica de talentos. Há implicações práticas nas áreas de desenvolvimento profissional contínuo e construção de habilidades de gestão de pessoas e gerentes de linha no diálogo, gerenciamento de projetos e uso de novas tecnologias, dados de talentos e análises. Deste modo, faz-se necessária a implantação de práticas de gestão de talentos dentro da missão mais ampla de desenvolvimento organizacional para reestruturar os negócios e a função da gestão de pessoas em busca de uma gestão de pessoas eficiente e eficaz (FRANCIS; BAUM, 2018).

3.2 O APRENDIZADO E A CAPACITAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Os termos volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA, do inglês *volatility, uncertainty, complexity e ambiguity*) são elementos de impacto nas organizações e seu funcionamento no contexto contemporâneo, baseado na globalização, na dinamicidade e na competitividade, com volatilidade incertezas e complexidades. Esses termos ganharam força na gestão de pessoas especialmente após a Guerra Fria, que durou de 1945-1991, encerrando-se com a queda da União Soviética (MARQUES; AGUIAR, 2019). Essa conjuntura é caracterizada pela constante utilização dos meios de comunicação e da facilidade de acesso às informações. Houve transformação das funções profissionais e como cada indivíduo lida com suas obrigações. Fórmulas até então utilizadas com sucesso para recompensar colaboradores, como metas de produtividades bonificadas em forma de remuneração, passam a ser pouco atrativas, já que há outros ganhos além do financeiro. Ganham espaço estratégias de gamificação, baseadas em conceitos de jogos como forma de fomentar o aprendizado em dinâmicas de grupo e situações reais. Tudo isso traz prazer no ambiente laboral, melhora o clima organizacional e favorece a cooperação no grupo (HOFFMAN; FONSECA, 2018).

Existem estudos a respeito da utilização de jogos ao aprendizado em diversas áreas. Um exemplo é a utilização na área de projetos de *software*, que são projetos de engenharia que dependem de criatividade e sinergia do grupo. Dinâmicas que possibilitam a abordagem das diversas variáveis e suas interconexões são positivas no treinamento e capacitação do grupo, além de auxiliarem na gestão das pessoas, conforme os indivíduos atuam juntos, interagem e permitem aos gestores obterem visão holística do contexto. Isso embasará a tomada de decisão a respeito das equipes de trabalho (COSTA, 2012). Além de auxiliarem na tomada de decisão, os jogos e simulações promovem a construção de conhecimento e a geração de informações. Trata-se de uma área que vai além da aplicação nas organizações, sendo utilizada no ensino e na aprendizagem. Os resultados obtidos nessas simulações, possibilitaram avaliar o aprendizado de habilidades específicas, favorecendo a estratégia de ensino e o desenvolvimento de novas dinâmicas de modo a tornar o aprendizado completo, dentro do desejado (COSTA *et al.*, 2013).

Até dinâmicas aparentemente inocentes e pouco conectadas com o ambiente de trabalho e a gestão das equipes, como jogos *online*, podem contribuir à estratégia, trabalho em grupo e aprimoramento das habilidades dos trabalhadores. É o que demonstra estudo realizado

com jogo *online* cooperativo e competitivo, que colocou equipes de trabalho em confronto e propiciou o desenvolvimento de habilidades específicas e delineou as escolhas profissionais dos jogadores envolvidos (SOUZA *et al.*, 2015). As dinâmicas de aprendizado podem ser conduzidas por processos que fomentem maior engajamento e autonomia, em que os envolvidos conduzem seu próprio processo de aprendizagem. Um dos pontos chave nessas dinâmicas é envolver a equipe treinada nas decisões relacionadas à definição do escopo do projeto. Enquanto trabalham no projeto, os envolvidos são capazes de desenvolver habilidades existentes, incluindo gestão de pessoas, comunicação com os *stakeholders* e a equipe do projeto, gerenciamento de conflitos, entre outros, e adquirir novas habilidades à medida que lideram e aprendem, como gestão de riscos, programação, negociação, pensamento crítico ou formação de equipes (CASTILLO *et al.*, 2018).

As competências em gestão de pessoas influem na de projetos, e por vezes é o foco de cursos de engenharia e de projetos. O sistema de educação profissional tem sido objeto de discussões centradas nos currículos e na formação, com menos ênfase nas metodologias de aprendizagem que visam construção de competências profissionais. Algumas estratégias metodológicas de educação diferenciada têm sido desenvolvidas a fim de promover mudanças em suas práticas de ensino, com uma visão significativa à aprendizagem. O desenvolvimento de projetos interdisciplinares é um desses métodos inovadores de estratégias em que o aluno atua de forma a resolver ou simular um problema ou processo por meio de um método de aprendizagem voltado ao aluno que deixa o papel de receptor passivo de conhecimento e assume o lugar de protagonista (BARBOSA NETO *et al.*, 2018).

3.3 A GESTÃO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Na estratégia empresarial, destacam-se instrumentos como gerenciamento de projetos, definição da estrutura organizacional da empresa para execução, alinhamento das intenções da instituição e se são viáveis economicamente. Os projetos são promovidos para realização de ações, o que inclui a atenção junto à equipe, como capacitação, treinamento e dinâmicas de gamificação. A gestão de pessoas é capaz de valorizar indivíduos e agregar valor (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). A sustentabilidade, por exemplo, é algo que deve ser adotado em diversas áreas, como *design*, consultoria, construção e gerenciamento de instalações. Projetos são desenvolvidos de modo a incorporar esses preceitos, traduzindo-se em vantagem competitiva

às organizações. A gestão de pessoas é fundamental na incorporação de práticas sustentáveis, garantindo a aplicação de seus projetos (PAULA *et al.*, 2017).

A gestão de projetos, como ramo dedicado a fornecer subsídios ao desenvolvimento, controle e execução dos projetos nas organizações, vincula as competências às condições técnicas. As competências, portanto, relacionam-se com as tarefas e atividades realizadas ao longo da criação ou aprimoramento de um produto/serviço. Os projetos são relacionados com o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). Para abordagem eficaz de gerenciamento de projeto, com foco em gerenciamento de risco, impacto de risco, *design* organizacional e com plano de comunicação e interação humana, é fundamental visão macro do projeto, com educação e conscientização dos envolvidos (AHMED, 2019). Destacam-se como descobertas potenciais do treinamento e do desenvolvimento a exaltação das habilidades de cada indivíduo, bem como a abertura de leque de possibilidades quanto às diversas áreas de trabalho. É possível observar aumento da qualidade do trabalho desempenhado e da especialização, o que traduz em vantagem competitiva à organização, com fidelização de clientes e qualidade de seus serviços prestados. Os projetos são melhores executados conforme as equipes são mais bem treinadas (SÁ, 2013).

É reconhecido que a gestão de pessoas desempenha papel importante na gestão de projetos. Pesquisas recentes sobre habilidades pessoais expressam a necessidade de desenvolver melhor compreensão do que é uma boa gestão de pessoas (BAG *et al.*, 2021; MARQUES; AGUIAR, 2019; LIANG *et al.*, 2018; AGUIAR *et al.*, 2016; COSTA *et al.*, 2013). Os gerentes de projeto se beneficiam com a adoção dessas habilidades e comportamentos para fortalecer suas habilidades e comportamentos de gestão de pessoas para melhorar a entrega bem-sucedida dos projetos. Alguns conjuntos de habilidades e comportamentos podem ser mais apropriados para aplicação em determinados ambientes de projeto, como TI ou na indústria de construção (FISHER, 2011). As decisões sobre quais processos, ferramentas e técnicas serão usados para atingir os objetivos do projeto da maneira mais eficiente dependem de características específicas do projeto. A literatura aponta que a complexidade dos projetos gerenciados pelos participantes é gerada pela criticidade dos objetivos e pode influenciar na frequência de utilização de processos e técnicas relacionadas ao planejamento de projetos e gestão de pessoas (YUGUE; MAXIMIANO, 2012).

Transição ágil é fundamental na gestão de projetos para que organizações tradicionais se mantenham competitivas no mercado, que se caracteriza por espaço rápido e necessidade

constante de inovação. Para implementar essa transição, as organizações devem ajustar sua mentalidade aos novos valores ágeis. Apesar de seus benefícios evidentes, a transição ao modelo ágil é complexa e demorada, apresentando desafios às organizações. Como a filosofia ágil é centrada nas pessoas, em vez de centrada nos processos, a maioria dos desafios está relacionada aos aspectos humanos dessa transição e exigem transformação em todas as áreas da organização (PINTO; TORRES, 2020). Na transição para sistemas ágeis, as características mais importantes na gestão de projetos incluem as habilidades pessoais, as competências de gerenciamento de equipe, o fornecimento *feedback* sobre o desempenho dos funcionários e ter habilidades para resolver problemas. A dimensão da gestão de pessoas é fundamental para aumentar a produtividade. Os desafios na gestão da liderança de projetos reforçam a importância no domínio dessas competências (ALMEIDA; SIMÕES, 2021).

O gerenciamento de projetos, como a gestão de pessoas, é um desafio, sendo intensificado com a globalização e a transformação observada no mundo contemporâneo. Sobretudo, há correlação intensa entre esses dois campos no ambiente empresarial, uma vez que os projetos são concebidos, controlados e executados por pessoas, em equipes de trabalho, e as relações construídas, o clima organizacional e a motivação influenciam diretamente no desenho e nos resultados atingidos nos projetos. Logo, a gestão de projetos é intimamente relacionada com a gestão de pessoas (HOFFMAN; FONSECA, 2018).

3.4 A GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO DE PROJETOS

Conforme os projetos crescem em tamanho e complexidade, o tamanho das equipes necessárias para gerenciá-los também aumenta. Isso coloca ênfase na necessidade de o gerente de projetos desenvolver habilidades de gerenciamento de pessoas (habilidades sociais), das quais a inteligência emocional tem sido reconhecida como componente importante, obtendo relevância de até 95% ou mais à resolução de problemas, influenciando fortemente o sucesso de grandes projetos (LIVESEY, 2017). A análise quanto à importância da gestão de pessoas no gerenciamento de projetos permite identificar variáveis correlacionadas com dificuldades e gargalos, favorecendo a sua solução, promovendo resultados sustentáveis e o equilíbrio entre as percepções individuais e sinergia com a equipe. Tudo isso ajuda na obtenção de vantagens competitivas, sendo fundamental competência na implementação de estratégias (REIS, 2013).

A utilização de técnicas corretas ao gerenciamento de projetos permite melhores resultados pelo maior conhecimento sobre tudo o que influencia desempenho e motivação dos envolvidos. Há notório investimento de muitas organizações nesse campo do conhecimento, partindo da análise sobre os níveis de maturidade nessas tarefas de seus gestores e quanto à necessidade de investimento em cursos, capacitações e dinâmicas de grupo (RIBEIRO, 2015). Essa influência dos indivíduos na gestão dos projetos ocorre tanto a nível individual (o gerente de projetos atua colocando em prática a autoridade e exercendo a responsabilidade junto à equipe e aos projetos), como a nível organizacional (as interações estabelecidas entre as diversas áreas funcionais, entre as equipes multifuncionais e com base nos modelos de organização escolhidos pela equipe de projetos) (OLIVEIRA *et al.*, 2018a).

Certas práticas de gestão de pessoas, individualmente ou em combinação, influenciam os resultados dos projetos de mudança organizacional de forma significativa por meio de suas contribuições ao aprendizado. Essa influência tende a ser invisível para pesquisas menos granulares sobre gestão de pessoas como um construto geral (SHAW, 2017). Existem outros fatores relacionados com a gestão de pessoas que podem influenciar a gestão de projetos, como a diferença de contrato de trabalho e de plano de carreira entre os trabalhadores, o que pode se revelar sobretudo com a terceirização, que é bastante praticada no Brasil. Embora funcionários terceirizados e de carreira sejam comprometidos, os primeiros possuem vínculos mais frágeis, e isso se reflete em menor engajamento. É fundamental aumentar o seu comprometimento (AIDAR, 2012).

O *feedback* e a proposição de melhorias são fundamentais no desenvolvimento e gestão de projetos, o que ressalta a importância da troca de informações e da gestão de pessoas. Tudo isso possibilita contemplar novas perspectivas, comportamentos e atitudes, com base em elementos pessoais, culturais e na visão de cada um sobre a estrutura organizacional (ROSSI *et al.*, 2017). Uma revisão de literatura em estudos que avaliem a gestão de pessoas dentro da área de gestão de projetos já foi realizada, constatando que esses estudos são pouco comuns. Quando realizados, buscaram uma abordagem transversal, considerando a estratégia, o risco e outros aspectos envolvidos com os projetos, sendo a gestão de pessoas apenas mais um elemento. Foram encontrados estudos sobre a gestão do conhecimento e competências, tidos como elementos fundamentais ao sucesso da gestão de projetos. Constatou que os principais temas abordados na análise envolveram plano de carreira e engajamento dos colaboradores, porém em quantidade reduzida de achados.

Tratam-se de temas comuns à gestão de pessoas, sobretudo dentro de uma visão humanística. Contudo, a maior parte abordou a alocação de pessoas, o que denota uma visão mais racionalista sobre como a gestão de pessoas se relaciona com a gestão de projetos, evocando a antiga concepção de recursos humanos (SILVA *et al.*, 2019). A maior parte dos estudos encontrados utilizou abordagens quantitativas, mais relacionadas com aspectos racionais instrumentais, e pouco afeitas a investigações humanísticas, que tenderiam a optar pela abordagem qualitativa. Mesmo os que realizaram entrevistas correlacionam seus resultados por meio de planilhas, pouco aprofundando as discussões (SILVA *et al.*, 2019).

É reconhecido que as competências que contribuem à gestão e execução dos projetos envolvem estudos e treinamentos em metodologias, práticas, ferramentas e técnicas que possibilitem um compartilhamento de conhecimentos e o trabalho em equipe, devendo haver fomento nessas áreas nas organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). Em estudo sobre como o complexo Disney realiza conjuntamente a gestão de pessoas e as práticas de gestão de projetos, foi constatado que as habilidades técnicas são importantes, mas a organização é caracterizada por sua excelência no clima organizacional principalmente por como ela trata seus colaboradores, tendo-os como parceiros. Mas isso não impede a racionalização e a coisificação dos trabalhadores, pois há padronização em diversos aspectos e elementos do antigo conceito de RH em sua contabilidade organizacional (MARQUES; AGUIAR, 2019). Mas é possível destacar ações que valorizam os colaboradores, abrindo espaço para que contribuam com seus conhecimentos, investindo constantemente em seu treinamento e no aprimoramento de suas habilidades, e buscando imprimir significado em sua atuação dentro da empresa, de modo que eles se sintam parte de algo, e que os projetos tenham influências de todos os envolvidos, com base em sua história de vida e sua criatividade (MARQUES; AGUIAR, 2019).

Destaca que o clima organizacional aponta uma sinalização sobre como a liderança é exercida de forma carismática dentro da organização. Esse aspecto, considerando que os projetos são trabalhos de equipe, é essencial para que eles sejam realizados a contento, atingindo os objetivos propostos. A liderança é elemento relevante nas empresas, assim como na gestão de projetos e na gestão de pessoas (HOFFMAN; FONSECA, 2018). A inovação, no campo da gestão de projetos, possui íntima ligação com a inovação, tanto no planejamento estratégico quanto no planejamento organizacional. É relacionada com o exercício adequado

da liderança, de modo a acompanhar as mudanças nos negócios e na imprevisibilidade dos diversos cenários, possibilitando a atuação eficiente das empresas (OLIVEIRA, 2012).

Documento basilar à gestão de projetos é o Guia PMBOK (PMI, 2017), que apresenta todos os passos a serem seguidos nessa seara, discutindo sobre como os indivíduos se relacionam com os projetos. É fundamental promover a relação dos conhecimentos desenvolvidos na gestão de projetos com os saberes da gestão de pessoas, como conceitos sobre *gamificação* e formas de engajar a equipe de trabalho e motivar os colaboradores. Os jogos empresariais possuem, na literatura, reconhecido sucesso em inspirar os trabalhadores e fazê-los se sentirem desafiados, o que contribui para que se desempenhem ao máximo nos projetos, promovendo melhores resultados (MARQUES; AGUIAR, 2019).

Como em outros estudos, a globalização aumentou exigências sobre as organizações e impactou na gestão de projetos. Os níveis de qualidade exigidos são cada vez maiores, como a competitividade. Os recursos envolvidos são levados ao extremo, conforme níveis de motivação elevados necessários para que se atinjam as metas. Como forma de criar ambiente no qual os colaboradores desejam contribuir da melhor maneira possível, é fundamental que haja relação de confiança em toda a equipe (HOFFMAN; FONSECA, 2018). As recompensas contribuem ao engajamento, mas não são suficientes para sustentá-lo. Quando há foco dos gestores nesse tipo de motivação, é comum que os objetivos não sejam atingidos a contento. Afinal, é dificultoso obter sucesso e manter essa luta mês a mês, é como realizar uma escalada sem fim. Inevitavelmente, em algum momento o colaborador perderá o ímpeto de seguir mantendo o seu esforço máximo (MARQUES; AGUIAR, 2019). A racionalização, portanto, não é a concepção ideal para gerir equipes e a gestão de projetos depende da gestão de pessoas, que buscará uma visão humanitária dos indivíduos e buscará atendê-los em todos os aspectos de sua individualidade. Recurso que se destaca em manter a equipe engajada é a *gamificação*, dimensionando as regras sociais no ambiente de modo a promover o engajamento de todos os envolvidos (HOFFMAN; FONSECA, 2018).

Outro estudo que avalia as situações ocorridas ao longo do gerenciamento e da coordenação de um projeto numa organização, apontou que um departamento de engenharia costuma ter dificuldades em transmitir aos projetistas as tarefas pelas quais eles são responsáveis, como obter a concordância por parte deles sobre os objetivos, principalmente em razão de como os relacionamentos humanos podem ser complicados, o que se observa na relação entre o gestor e subordinados (FERNANDO *et al.*, 2017). A distribuição e a condução

de tarefas, elemento comum da gestão de projetos, nem sempre é algo que obtém a concordância das equipes que realizarão as tarefas. Em engenharia, sobretudo, pode haver pouca flexibilidade de modificação do fluxo definido, mas é importante que haja espaço para debates e para reordenamento das equipes. Quando aqueles envolvidos com os projetos possuem voz e auxiliam na determinação das tarefas, é maior a possibilidade de engajamento (FERNANDO *et al.*, 2017).

De fato, o gerenciamento dos envolvidos é o maior desafio na gestão de projetos. As pessoas são responsáveis por fazerem a organização funcionar e pôr a representarem, atuando no planejamento, na organização, no gerenciamento e no controle (AGUIAR *et al.*, 2016). Ao longo das várias fases de execução do projeto, muitos conflitos podem ocorrer. Esses conflitos não possuem causas isoladas, ocorrendo em decorrência das diferenças entre as pessoas e das diferenças no modo como elas concebem o projeto e o que é melhor à empresa. O fato é que as pessoas conduzem projetos, e eles são resultados de suas ações. Elas exercem influência direta nos resultados (AGUIAR *et al.*, 2016). Como os projetos são complexos e envolvem diversas áreas, é comum que os indivíduos não sejam capazes de compreendê-los no todo, e não consigam visualizar toda a sua abrangência. Uma forma de dirimir essa dificuldade é o investimento na comunicação. Comunicar adequadamente, de forma clara, os objetivos de um projeto e o significado de cada etapa de sua execução é fundamental para que haja o pleno engajamento (FERNANDO *et al.*, 2017).

Diversas habilidades, ferramentas, conhecimentos e técnicas são invocados na gestão de projetos, de modo a se atingir o objetivo projetado no início da demanda. Cabe ao gestor de projetos responsabilizar-se por planejar, implantar e encerrar o projeto. Ele recebe uma série de responsabilidades, devendo mensurar o desempenho e gerenciar as ações, exercendo controle sobre os resultados, efetuando correções, gerenciando relatórios e liderando a equipe (AGUIAR *et al.*, 2016). Outro ponto levantado foi a respeito das falhas de conhecimentos e competências dos gerentes de projetos em gerenciar a comunicação. Muitas vezes, possui falhas e são incapazes de saná-las. Isso ressalta a importância do treinamento, para quem tomem as providências necessárias a fim de manter o andamento (AGUIAR *et al.*, 2016).

Discute-se, os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), que são tecnologias desenvolvidas com o objetivo de organizar e integrar as informações de uma organização, percebendo as redundâncias de modo a eliminá-las, e distribuindo de forma ordenada as informações. O ERP oferece uma série de inovações com base em TIC e promove vantagens

às organizações. Trata-se de um tópico relevante quando se aborda a gestão de pessoas na de projetos (AGUIAR *et al.*, 2016). Deve-se potencializar as competências dos colaboradores no campo interpessoal, valendo-se de todas as tecnologias e técnicas disponíveis para isso, atuem eles na gestão ou não. A manutenção de boas relações interpessoais é fundamental para o gerenciamento de projetos (MUNIZ *et al.*, 2019).

Devem os gestores de projeto promover a ênfase nos aspectos humanos da gestão, proporcionando um ambiente apto à liderança efetiva, facilitando a comunicação de modo aberto e eficaz. O ambiente deve ser acolhedor para todos, para que se sintam aptos a produzirem o seu melhor, atingindo os objetivos do projeto (AGUIAR *et al.*, 2016). É comum que haja conflitos nas organizações, pois são ambientes de interação entre os indivíduos, e são naturalmente diferentes em suas concepções e modos de agir. Os conflitos devem ser oportunidades ao diálogo, à compreensão do outro e à síntese dos conhecimentos dos membros dos grupos, apontando soluções. O conflito tem origem na divergência e as habilidades interpessoais são fundamentais em seu tratamento e sua solução. É essencial, aos projetos, que haja comunicação e entendimento, alinhando os objetivos da organização e o que se espera de cada um dos envolvidos com suas habilidades individuais, suas aspirações e seus conhecimentos (MUNIZ *et al.*, 2019). A IE, por fim, exerce papel protagonista no gerenciamento de projetos. Constatou-se que a falta do desenvolvimento dessas competências, resultado da carência da percepção humanística no campo, pode trazer uma série de prejuízos à gestão de projetos, afetando os resultados obtidos pelas organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados demonstram como a gestão de pessoas está referenciada em pesquisas sobre gestão de projetos nas bases. A análise contribui em demonstrar como a gestão de pessoas influencia o sucesso na gestão de projetos, e em apontar estratégias de desenvolvimento das equipes ao sucesso dos projetos das organizações. Constatou, inicialmente, que há poucos estudos correlacionando a gestão de pessoas com a de projetos. O destaque está na principal base de dados, a *Web of Science* com 17 estudos.

Os estudos existentes tendem a uma análise racional, em que a organização é centralizadora em suas decisões sem flexibilização em seus procedimentos e rotinas, replicando preceitos arcaicos de gestão e considerando as pessoas como recursos. Diferentemente do que propõem a gestão de pessoas, que busca alinhar as metas

organizacionais com os objetivos dos colaboradores. Identificou nas análises dos achados que os aspectos humanos e o clima organizacional exercem influência na gestão de projetos. Aspectos como valorização do indivíduo, investimento em treinamento e capacitação, diálogo e possibilidade de contribuição dos indivíduos são essenciais para que as equipes empreendam o seu potencial na execução de projetos e a organização obtenha resultados.

Como limitação, destaca-se a impossibilidade de comparar como projetos realizados com o foco na gestão de pessoas podem apresentar resultados melhores do que projetos tradicionais, com foco apenas no resultado e a escassez de pesquisas sobre o uso de métodos de gerenciamento de projetos em mudanças organizacionais, o que pode ser uma oportunidade. Pelo estudo tratar-se de uma revisão sistemática da literatura o foco foi apresentar as conexões e a discussão teórica da gestão de pessoas ficando limitado aos resultados encontrados nas bases descritas na metodologia, limitando assim a inclusão e análise de outros estudos não identificados nas buscas. Outra limitação a destacar, é que embora as duas áreas isoladas estejam bem estruturadas e com um corpus teórico robusto, a interseção entre elas nos estudos ainda é recente e incipiente. Tal situação fica demonstrada pelos estudos ainda em desenvolvimento.

Para uma agenda de pesquisas, recomendam-se investigações sobre organizações que aplicaram os conceitos de gestão de pessoas na de projetos, e os resultados por elas obtidos, comparados com organizações alinhadas com os conceitos de recursos humanos, fase anterior a gestão de pessoas. Além disso, sugestões que seguem atuais, como a análise das lacunas de habilidades e influência das competências dos gestores de projetos em gerenciamento da gestão de estresse, da comunicação, da gestão de pessoas, da gestão de projetos, de conflitos e da negociação (MUNIZ *et al.*, 2019; AGUIAR *et al.*, 2016; FLETCHER *et al.*, 2014; OLIVEIRA, 2012) e as habilidades interpessoais e de supervisão no desenvolvimento de projetos, gestão de pessoas e orçamento (ALLISON; GREEN, 2013). Também são sugeridos estudos relacionados as práticas de gestão de pessoas na influência dos resultados dos projetos de mudança organizacional (SHAW, 2017), as interações entre as pessoas e como lidam com as diversidades encontradas nos grupos (SOUZA *et al.*, 2015), a influência do estilo de liderança do superior imediato na percepção do funcionário à cultura da empresa (MANCINI *et al.*, 2017), as estratégias de retenção de talentos baseada no PMBOK, gerenciamento de projetos relacionados a treinamentos, capacitação e qualificação profissional, e influência do ambiente em equipes de projetos (OLIVEIRA, 2012).

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. S.; FIRMINO, P.; FROTA, O.; MOTA, H. (2016). Gestão de pessoas em projetos de implantação de sistemas ERP: Estudo de caso no estado do Ceará. *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada*, p. 1-24.
- AHMAD, N. (2015) Utilizing Intelligent Resource Management System (IRMS) dashboard to automate business reporting task. In: *5th International Conference on Computing and Informatics (ICOICI) 2015*, 11-13 August 2015, Istanbul, Turkey, p. 334-339.
- AHMED, S. (2019). E-waste management awareness program in Solomon Island: A project risk management framework. *International Journal of Information Technology Project Management*, 10(2), p. 41-59.
- AIDAR, T. M. (2012). *Comprometimento organizacional e estratégia de gestão de pessoas dos diferentes vínculos empregatícios em projetos de TI*. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2012.
- AKOBENG, A. K. (2005). Understanding systematic reviews and meta-analysis. *Archives of Disease in Childhood*, 90, p. 845-848. <http://dx.doi:10.1136/adc.2004.058230>.
- ALLISON, S. A.; GREEN, M. (2013). Stretch assignments to develop first-time supervisors. *Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development*, p. 113-118.
- ALMEIDA, F.; SIMÕES, J. (2021). Leadership challenges in agile environments. *International Journal of Information Technology Project Management*, 12(2), p. 30-44.
- ANDÚJAR-MONTOYA, M. D.; GARCÍA-GONZÁLEZ, E.; LÓPEZ-PERAL, M. A. (2017). Adaptation of the Lean Culture to Collaborative Work. In: *ICERI 2017 Proceedings*, 9009-9015. p. 9009-9015.
- ANG, K.; SANKARAN, S.; KILLEN, C. (2016). Value for whom, by whom: investigating value constructs in nonprofit project portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, p. 1-21.
- ANTHONY Jr., B., Pa, N. C.; NOR, R. N. H.; JUSOH, Y. Y.; ARIS, T. N. M. (2018). Implementation of risk mitigation among IT governance practitioners in Malaysia. *Advanced Science Letters*, 24(2), p. 1344-1347.
- BAG, S.; YADAV, G.; DHAMIJA, P.; KATARIA, K. K. (2021). Key resources for industry 4.0 adoption and its effect on sustainable production and circular economy: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 281, 125233, p. 1-12.
- BARBOSA NETO, P. F.; VERALDO, L. G.; PIRTOUSCHEG, A. L. O.; DA SILVA, H. F.; SILVA, A.L. (2018). Continuous improvement applied to homemade beer brewing in the industrial engineering teaching. *International Symposium on Project Approaches in Engineering Education*, p. 499-507.

BODEN, A.; NETT, B.; WULF, V. (2009). Operational and strategic learning in global software development. *IEEE Software*, 27(6), p. 58-65.

CASTILLO, C.; GALÁN, Á.; GONZÁLEZ, J.; RODRÍGUEZ, L. (2018). Introducing project management processes and skills on a PBL subject. *EUCEET - 4th International Conference on Civil Engineering Education: Challenges for the Third Millennium*, p. 181-185.

COSTA, S. D. (2012). *Apoio à decisão na gestão de pessoas em projetos de software: uma abordagem utilizando simulação com dinâmica de sistemas*. Dissertação (Mestrado em Metodologias e técnicas da Computação; Sistemas de Computação) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

COSTA, S. D.; BRAGA, J. L.; ABRANTES, L. A.; AMBRÓSIO, B. G. (2013). Apoio à tomada de decisão na gestão de pessoas em projetos de software com base em modelos de simulação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 12(1), p. 1-27.

DE ALCÂNTARA; P. T. R., CANEDO; E. D.; DA COSTA, R. P. (2018). People management in software agile development. *In Proceedings of the XIV Brazilian Symposium on Information Systems*, p. 1-10.

EBAD, S. A. (2020). Healthcare software design and implementation: A project failure case. *Software: Practice and Experience*, 50(7), p. 1258-1276.

FERNANDO, P. H. L.; DE MORAES, D. B.; TURRIONE, J. B. (2017). Gestão de pessoas: Como estruturar as atividades para a realização do gerenciamento e coordenação de projetos no setor automobilístico. *Posgere*, 1(4), p. 112-130.

FERREIRA, M. S.; MARTINS, L. A.; AFONSO JR., P.; COSTA, H. (2019). Measuring developer work to support the software project manager: An exploratory study. *In Proceedings of the XVIII Brazilian Symposium on Software Quality*, p. 79-88.

FISHER, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), p. 994-1002.

FLETCHER, S. M.; GUNNING, J. G.; COATES, R. (2014). Soft skills of senior contracts managers in Northern Ireland. *Proceedings of Institution of Civil Engineers: Management, Procurement and Law*, 167(1), p. 35-45.

FRANCIS, H.; BAUM, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: Building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), p. 86-100.

HOFFMANN, G.; DA FONSECA, L. L. (2018). O uso de jogos empresariais como método de engajamento em gestão de pessoas em projetos nas organizações de estruturas matriciais. *International Contemporary Management Review*, 1(2), p. 1-16.

KOLLER, S. H.; HOHENDORFF, J. V.; COUTO, M. C. P. (2014). *Manual de produção científica*. Porto Alegre: Penso.

LIANG, Q.; LEUNG, M. Y.; COOPER, C. L. (2018). Focus group study to explore critical factors for managing stress of construction workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(5), 04018023, p. 1-13.

LIVESEY, P. V. (2017). Goleman-boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building* 17(1), p. 20-45.

LYU, W.; LIU, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307, p. 1-12.

MANCINI, M.; PRADO, E. P. V.; BRUM, R. P. (2017). Cultura de gerenciamento de projetos: Percepção dos profissionais de sistemas de informação. *Revista de Gestão e Projetos*, 8(2), p. 20-35.

MARQUES, B. D.; AGUIAR, V. D. S. M. (2019). Gestão de pessoas em projetos no Walt Disney World. In *XV Jornada de Iniciação Científica e IX Mostra de Iniciação Tecnológica*, p. 43-54.

MARTIN, F.; CHEN, Y.; OYARZUN, B.; LEE, M. (2021). Learning and development roles and competency domains in higher education: A content analysis of job announcements. *Journal of Computing in Higher Education*, 33, 1-24.

MARZAGÃO, D. S. L.; CARVALHO, M. M. (2016). A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), p. 609-632.

MUNIZ, A. S.; RELL, M. L.; FERREIRA, C. E. S. (2019). Gestão de pessoas em projetos: A importância da competência interpessoal. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), p. 11821-11834.

NIÑO, M.; BLANCO, J. M.; JAIME, A.; USANDIZAGA, I. (2015). Collaborative learning, lessons learned sharing and knowledge management using a blog: A case study in university education with Project Management students. In *9th International Technology, Education and Development*, p. 3277-3285.

OLIVEIRA, E. A. N. D. (2012). *Gestão de pessoas em projetos: O papel do líder no sucesso do projeto*. Especialização em Gestão de Projetos. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2012.

OLIVEIRA, R. R.; CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, R. R. (2018a). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: Análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3), p. 49-66.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C.; OLIVEIRA, R. R.; DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A. (2018b). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: Um estudo comparativo entre as organizações nacionais e internacionais. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro: ANPAD, p. 1-17.

PAULA, N.; ARDITI, D.; MELHADO, S. (2017). Managing sustainability efforts in building design, construction, consulting, and facility management firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), p. 1040-1050.

PINTON, M.; TORRES, A. S. (2020). Human aspects of agile transition in traditional organizations. *Journal of Technology Management and Innovation* 15(3), p. 62-73.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK*. 6.ed., PMI.

REIS, D. (2013). *Gestão de pessoas em projetos logísticos: tangibilizando o intangível*. Especialização em Gestão de Projetos. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2013.

RIBEIRO, J. A. D. S. (2015). *Avaliação do nível de maturidade em gestão de projetos da Secretaria de Gestão de Pessoas do Supremo Tribunal Federal*. Artigo de conclusão de curso. Pós-Graduação Lato Sensu em Gerência de Projeto. Universidade Católica de Brasília (UCB). Brasília, 2015.

ROSSI, T.; DE SOUZA PINTO, M. D.; RIPOLL, L.; GUIMARÃES, F.; DE BEM, R. M. (2017). People, culture, and organizational structure: Application of the framework Gc@Bu Library University of Universidade Federal de Santa Catarina. *Informação e Sociedade*, 27(1), p. 69-79.

SÁ, C. D. (2013). *Gestão de pessoas no ambiente de projetos: Enfoque no treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização*. Especialização em Gestão de Projetos. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2013.

SHAW, D. (2017). Managing people and learning in organisational change projects. *Journal of Organizational Change Management* 30(6), p. 923-935.

SILVA, L. F.; OLIVEIRA, P. S. G.; SANTOS, A. C. L.; FREITAS, M. G. L.; SILVA, S. L. G. (2019). Pesquisas sobre gestão de pessoas em gestão de projetos: Análise de revistas acadêmicas brasileiras no período de 2005-2017. *Caderno de Administração*, 27(1), p. 43-61.

SOARES, E. R.; ZAIDAN, F.H. (2016). *Information architecture and business modeling in modern organizations of information technology: Professional career plan in organizations IT*. n: Jamil, George Leal, José Poças-Rascão, Fernanda Ribeiro, and Armando Malheiro da Silva. (Org.). Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations. IGI Global, Pennsylvania, USA, p. 439-457.

SOUZA, M.; BOTACIM, R. S; ARAUJO, F. C. (2015). Gerenciamento de projetos e gestão de pessoas com diversidades culturais no jogo clash of clans. *Exatas & Engenharias*, 5(11), p. 24-43.

STEFANOVITZ, J. P.; DE SOUSA JABBOUR, A. B. L. (2021). Product development management complexity: Emerging challenges and the role of senior leadership. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0298>.

YUGUE, R. T.; MAXIMIANO, A. C. A. (2012). Contribution to the research of project complexity and management processes. In 6th International Conference on Management of Innovation and Technology, p. 668-673.

Zoltowski, A. P. C., Costa, A. B., Teixeira, M. A. P., & Koller, S. H. (2014). Qualidade metodológica das revisões sistemáticas em periódicos de psicologia brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30, p. 97-104.

Apêndice

Figura 3: Principais pontos dos trabalhos selecionados

Autoria	Objetivo(s)	Aspectos Metodológicos	Principais Resultados
Aguiar, Firmino, Frota & Mota (2016)	Identificar evidências nas empresas, que implantam Sistemas ERP, quanto à importância que está sendo dada a gestão de pessoas na era da informação, quais principais conflitos existentes durante o projeto e como gerentes de projetos conseguem solução na implantação do sistema.	Pesquisa de campo	Apesar dos conflitos encontrados, as pessoas constituem o principal elemento para o alcance de sucesso do sistema.
Ahmad (2015)	Discutir o gerenciamento de relatórios de negócios e tarefas de gestão de pessoas de forma convencional e como o sistema de gerenciamento de recursos integrados é usado como solução para superar desafios.	Relato de experiência	Apresenta os desafios no gerenciamento de relatórios de negócios nas tarefas de gerenciamento de pessoas e o trabalho futuro a ser feito para aumentar a eficácia dos relatórios de negócios.
Ahmed (2019)	Desenvolver uma estrutura para campanha de gerenciamento de lixo eletrônico sustentável com base em uma estrutura de gerenciamento de projeto que incorpora os <i>stakeholders</i> , risco, tempo e consciência pública e gestão de pessoas.	Estudo de caso	Para uma abordagem eficaz de gerenciamento de projeto, com foco em gerenciamento de risco, impacto de risco, <i>design</i> organizacional e com plano de comunicação e interação humana, é fundamental uma visão macro do projeto, com educação e conscientização de todos os envolvidos.
Aidar (2012)	Discutir as implicações sobre a estratégia de gestão de pessoas para ambos os funcionários da empresa de gerenciamento de projetos de TI.	Estudo de caso	Mostraram que, na empresa em questão, o comprometimento afetivo foi apresentado por ambos os vínculos empregatícios.
Allison & Green (2013)	Discutir a ampliação do gerenciamento de projetos e das habilidades interpessoais durante tarefas extensas.	Pesquisa de campo	Nas avaliações, os participantes costumam comentar sobre a contribuição do supervisor na escolha do projeto e no tempo para auxiliar e gerenciar atribuição.
Almeida & Simões (2021)	Fornecer uma revisão sistemática da literatura dos aspectos humanos da transição ágil.	Revisão de literatura	A transição ágil é fundamental para que as organizações tradicionais se mantenham competitivas no mercado atual. Para implementar essa transição, as organizações devem ajustar sua mentalidade aos novos valores ágeis.
Andújar-Montoya, García González & López Peral (2017)	Aplicar ferramentas de melhoria de desempenho oriundas do setor empresarial sob o paradigma da manufatura enxuta aplicada à gestão de projetos e gestão de pessoas e na mensuração desses indicadores.	Estudo de caso	Análise dos comportamentos e da evolução dos projetos e objetivos de todos os participantes durante um determinado período de tempo e a sua variação após a implementação de ferramentas de melhoria à gestão de projetos e equipe.
Ang, Sankaran & Killen (2016)	Investigar a ampla gama de construções de valor além do valor financeiro, para melhor apoiar a tomada de decisão de portfólio em ambientes com vários <i>stakeholders</i> .	Estudo de caso	As descobertas ilustram a complexidade das múltiplas perspectivas de valor dos <i>stakeholders</i> em um portfólio de projetos sem fins lucrativos e revelam como a compreensão do valor é construída a partir de muitos “micro constructos” de valor que emanam de uma variedade de <i>stakeholders</i> . Propõem tipologia composta por sete perspectivas de valor que visa

			melhorar a tomada de decisão no gerenciamento de portfólio de projetos.
Anthony Junior, Nor, Jusoh & Aris (2018)	Contribuir à implementação da gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de tecnologia e gestão da qualidade envolvida na governança de TI para mitigação de riscos.	Revisão Sistemática de Literatura	Indicam que existem algumas limitações experimentadas pelos profissionais de TI para mitigar riscos de forma eficaz.
Bag, Yadav, Dhamija & Kataria (2021)	Desenvolver modelo teórico ligando os recursos-chave para a adoção da Indústria 4.0 que são essenciais para impulsionar o progresso tecnológico; e seu efeito na produção sustentável e na capacidade de economia circular.	Revisão de literatura	Sistemas de produção, recursos humanos, gerenciamento de projetos, liderança de gerenciamento, logística verde, <i>design</i> verde, tecnologia da informação, análise de <i>big data</i> e relacionamentos colaborativos são recursos essenciais à adoção da indústria 4.0.
Barbosa Neto, Veraldo, Pirtouscheg, Da Silva & Silva (2018)	Apresentar um projeto realizado no décimo e último semestre do curso de engenharia industrial, de desenvolvimento do processo de fabricação de cerveja artesanal.	Relato de experiência	A prática de produção cria oportunidades para negócios relacionados à oferta de matérias-primas e equipamentos, promovendo o empreendedorismo nos alunos.
Boden, Nett & Wulf (2009)	Ilustrar os desafios na aprendizagem organizacional enfrentados por PMEs envolvidas no desenvolvimento de <i>software offshore</i> .	Estudo de caso	Discute o desenvolvimento de <i>software</i> e equipes de desenvolvimento.
Castillo, Galán, González & Rodríguez (2018)	Descrever como introduzir diferentes processos e habilidades de gerenciamento de projetos em que os alunos conduzem seu próprio processo de aprendizagem.	Relato de experiência	Enquanto trabalham no projeto são capazes de desenvolver habilidades existentes, incluindo gestão de pessoas, comunicação com os <i>stakeholders</i> e a equipe do projeto, gerenciamento de conflitos e outros.
Costa (2012)	Construir modelo de dinâmica de sistemas que compreenda as variáveis intangíveis envolvidas na gestão de pessoas em projetos de <i>software</i> que demonstre como se dá o comportamento e o relacionamento entre as variáveis.	Estudo de caso	Reafirmam o comportamento descrito em literaturas das áreas de conhecimento afins desta pesquisa, comprovando a consistência do modelo e a viabilidade do seu uso no apoio à tomada de decisão.
Costa, Braga, Abrantes & Ambrósio (2013)	Investigar aspectos da tomada de decisão em gestão de pessoas em equipes de desenvolvimento de projetos de <i>software</i> .	Relato de experiência	Variáveis dinâmicas e intangíveis, como o estresse, o conflito, a motivação e a <i>performance</i> têm alto impacto e devem ser incluídas nos modelos.
De Alcântara, Canedo & Da Costa (2018)	Mapear como estudos descrevem o gerenciamento de pessoas no ambiente de desenvolvimento de <i>software</i> , quais boas práticas são descritas e como a indústria de <i>software</i> tem aplicado o gerenciamento de pessoas.	Pesquisa de campo	Foi proposto um modelo de gestão de pessoas para servir como um guia em projetos ágeis, independentemente das características da organização e da equipe de desenvolvimento onde o modelo será implementado.
Ebad (2020)	Investigar a falha na implementação de registros eletrônicos de saúde de forma objetiva e subjetiva em um contexto público usando uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas apoiada por dados de arquivo e registros de um projeto fracassado no mundo real.	Estudo de caso	Mostram que os fatores que influenciam o fracasso são divergentes e incluem questões técnicas e gerenciais, como tempo e duração do treinamento, integração do registro eletrônico com os sistemas corporativos, ao <i>design</i> do <i>software</i> e <i>software</i> gestão de pessoas (resistência à mudança).
Fernando, De	Analisar situações que ocorrem	Estudo de caso	Difícil um departamento de engenharia

Moraes & Turrione (2017)	durante as atividades para a realização de gerenciamento e coordenação de projeto dentro de uma organização.		passar as tarefas aos projetistas e estes concordarem exatamente com os objetivos destas, em razão das complexidades do relacionamento humano do gestor com os seus subordinados.
Ferreira, Martins, Afonso Júnior & Costa (2019)	Apresentar informações relevantes ao gerente de projetos e como essas informações podem subsidiar as práticas de gerenciamento de projetos, principalmente no que diz respeito à gestão de riscos e gestão de pessoas.	Revisão sistemática de literatura	Identificação de 58 métricas, 4 fontes de informação e 7 atividades do gerente de projetos apoiadas pela medição do trabalho do desenvolvedor.
Fisher (2011)	Discutir o que os profissionais de gerenciamento de projetos consideram habilidades e comportamentos de um gerente de projetos de pessoas eficaz.	Pesquisa de campo	Alguns conjuntos de habilidades e comportamentos podem ser mais apropriados para aplicação em determinados ambientes de projeto, como TI ou a indústria de construção.
Fletcher, Gunning & Coates (2014)	Descrever as habilidades de gerenciamento suave do pessoal <i>sênior</i> em empresas de construção na Irlanda do Norte.	Pesquisa de campo	Preencher lacunas de habilidades de gerenciamento suave ajudará a melhorar o funcionamento do dia a dia das organizações de construção.
Francis & Baum (2018)	Identificar as tendências recentes no reposicionamento estratégico da função de RH na hoteleira e explorar os desafios que os profissionais de RH enfrentam à medida que se envolvem em estratégias para desenvolver talentos e capacidade organizacional, enquanto se ajustam aos limites da função de RH.	Estudo de caso	O estudo apresenta um quadro da natureza contraditória do reposicionamento estratégico da função de RH e o papel dos sistemas eletrônicos de RH para essa atuação.
Hoffmann & Da Fonseca (2018)	Identificar estratégias eficazes que motivem as pessoas envolvidas nos processos de gestão de pessoas em projetos a achar soluções as quais não impactem substancialmente no orçamento, mas que alcancem, de fato resultados esperados de modo que alavanquem as formações internas trazendo inovação ao negócio.	Revisão de literatura	Há uma constante utilização dos meios de comunicação e da facilidade de acesso às informações. Houve grande transformação das funções profissionais e sobre como cada indivíduo lida com as suas obrigações.
Liang, Leung & Cooper (2018)	Explorar os comportamentos de enfrentamento, sintomas de estresse e desempenho dos trabalhadores da construção.	Pesquisa de campo	Os trabalhadores frequentemente não apenas experimentam sintomas de estresse físico, mas sofrem de sintomas de estresse emocional; e, ao contrário das equipes gerenciais, adotam comportamentos de enfrentamento baseados na emoção do que nos problemas. Propuseram e validaram um modelo por questionário.
Livesey (2017)	Investigar a relevância do modelo Goleman-Boyatzis de IE no tratamento de problemas em grandes projetos.	Revisão de Literatura	As competências contidas no modelo Goleman-Boyatzis tinham uma relevância de 95% ou mais para os problemas apresentados ao painel, confirmando a importância da IE.
Lyu & Liu (2021)	Examinar os requisitos de qualificação em ocupações profissionais no setor de energia dos EUA entre 2010 a 2019.	Estudo de caso	Indicam que as empresas de energia devem prestar mais atenção às habilidades “duras” na gestão de RH, embora não acompanhem a tendência de aumento das habilidades “suaves” na contratação.
Marques &	Identificar as políticas de gestão de	Estudo de caso	Além das habilidades técnicas, o principal

Aguiar (2019)	peessoas em conjunto com as práticas de gestão de projetos dentro do complexo Disney, de maneira a compreender o que a diferencia das demais organizações.		fator que influencia na excelência do complexo Disney é a escolha de como tratar as pessoas como parceiras da organização.
Martin, Chen, Oyarzun & Lee (2021)	Examinar vários papéis e domínios de competência exigidos dos profissionais de aprendizagem e desenvolvimento no ensino superior.	Pesquisa de campo	Os domínios de competência exigidos foram colaboração, comunicação, desenvolvimento de conteúdo, gerenciamento de projetos e avaliação. Liderança e gestão de pessoas foram classificadas em primeiro lugar para executivos e diretores.
Muniz, Rell & Ferreira (2019)	Evidenciar a importância da gestão de pessoas em projetos, permeando pelo campo da competência interpessoal, comunicação nas organizações e IE.	Revisão de literatura	Potencializar competência interpessoal dos profissionais, sejam gestores ou não, poderá agregar ótimos benefícios à <i>performance</i> da equipe e ao sucesso da organização.
Niño, Blanco, Jaime & Usandizaga (2015)	Apresentar modelo de sistema de gestão do conhecimento compartilhado, combinando ferramentas da <i>web 2.0</i> , o conceito de lições aprendidas e um conjunto de técnicas e distribuição de funções para estimular e impulsionar o processo de contribuição na disciplina de gerenciamento de projetos.	Estudo de caso	Essa experiência resultou em um repositório de conhecimento comum com entradas de <i>blog</i> em três idiomas diferentes, contribuído por alunos que compartilharam suas lições aprendidas após desenvolver e gerenciar diversos projetos que fazem parte da disciplina.
Oliveira (2012)	Demonstrar o papel da gestão de pessoas no sucesso dos projetos.	Revisão de literatura	A inovação, na gestão de projetos, possui ligação com a inovação e com o exercício adequado da liderança.
Oliveira, Cruz & Oliveira (2018a)	Identificar, dentre os indicadores utilizados para mensurar os construtos, aqueles que são mais importantes para explicar o desempenho do <i>Project Management Office</i> , para, então, com base na relação importância-desempenho discutir os fatores que correspondem a fatores críticos de sucesso da gestão de projetos.	Pesquisa de campo	A estratégia é o preditor mais importante e seus principais fatores críticos de sucesso são a metodologia de gerenciamento de projetos, a estrutura organizacional, o alinhamento de intenções e a viabilidade econômico-financeira.
Paula, Arditi & Melhado (2017)	Investigar os esforços de sustentabilidade nos processos gerenciais de empresas de <i>design</i> , consultoria, construção e gerenciamento de instalações e identificar as diferenças entre as partes.	Pesquisa de campo	A gestão de pessoas é fundamental na incorporação de práticas sustentáveis nas empresas analisadas, garantindo a aplicação de seus projetos.
Pinton & Torres (2020)	Explorar desafios percebidos pelos líderes e as competências que eles devem ter para gerenciar projetos e equipes em um ambiente ágil.	Estudo de caso	A dimensão da gestão de pessoas é fundamental para aumentar a produtividade em ambientes ágeis.
Reis (2013)	Analisar a importância do gerenciamento de pessoas, durante a aplicação de projetos logísticos, inicialmente adotados pela Toyota, em seu setor de produção.	Pesquisa de campo	Necessidade de averiguar as possíveis variáveis à solução dessas dificuldades, de modo que, os resultados sejam sustentáveis e haja um equilíbrio entre razões e emoções capaz de transformar as incertezas em vantagens competitivas.
	Analisar a maturidade em gestão de	Estudo de caso	Os resultados revelaram um nível de

Ribeiro (2015)	projetos na Secretaria de Gestão de Pessoas do Supremo Tribunal Federal.		maturidade ainda fraco, de acordo com a classificação do modelo, com diversas oportunidades de melhoria.
Rossi, De Souza Pinto, Ripoll, Guimarães & De Bem (2017)	Relatar a experiência da Biblioteca da UFSC na implantação do Framework GC @ BU que disponibilizam critérios de verificação para avaliação de serviços e proposição de melhorias.	Relato de experiência	Grande parte das ações propostas nesses elementos está em andamento, de forma a permitir seu aprimoramento.
Sá (2013)	Possibilitar o conhecimento de treinamento e desenvolvimento de pessoas não só para gestores da área de gestão de projetos, mas qualquer área que envolva pessoas.	Revisão de literatura	A execução do projeto no cronograma demanda alta especialização dos envolvidos, e isto é possível através de programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
Shaw (2017)	Avaliar a influência das práticas de gestão de pessoas nos resultados dos projetos de mudança organizacional por meio de suas contribuições para o aprendizado organizacional.	Estudo de caso	Certas práticas de gestão de pessoas, individualmente ou em combinação, influenciam os resultados no aprendizado organizacional.
Silva, Oliveira, Santos, Freitas & Silva (2019)	Descrever como a gestão de pessoas está inserida nas pesquisas sobre gestão de projetos nas revistas acadêmicas brasileiras (2005-2017).	Revisão de literatura	O tema gestão de pessoas é objeto central de análise em um número reduzido de artigos na área de gestão de projetos.
Soares & Zaidan (2016)	Apresentar a arquitetura da informação e a modelagem de negócios nas organizações de TI.	Revisão de literatura	A organização deve estar alinhada aos seus interesses econômicos, tornando-a competitiva no mercado e bem-sucedida nos negócios.
Souza, Botacim & Araujo (2015)	Ressaltar a importância de líderes capacitados a gerenciar projetos e pessoas dentro de empresas utilizando jogos <i>online</i> como comparativo.	Pesquisa de campo	Independente das pessoas estarem gerenciando projetos e pessoas dentro de um jogo <i>online</i> , elas estão adquirindo experiência e noção de como funcionam esses processos.
Stefanovitz & De Sousa Jabbour, (2021)	Apresentar e discutir os fatores que afetam a complexidade atual dos processos de desenvolvimento de novos produtos no setor de eletrodomésticos, explorando sua influência no reposicionamento de executivos seniores de pesquisa e desenvolvimento em termos de gestão de conhecimento e liderança.	Estudo de caso	Propõe estrutura integrativa que vincula as tendências emergentes na complexidade do desenvolvimento de produtos com uma nova abordagem aprimorada necessária para a gestão sênior de P&D. Levanta novas habilidades para os executivos seniores de P&D estarem preparados à complexidade envolvida nos processos de novos produtos, como habilidades sociais relacionadas às práticas de gestão de pessoas; habilidades técnicas relacionadas ao gerenciamento de portfólio, gerenciamento de projetos e engenharia de sistemas; e habilidades conceituais relacionadas à própria estratégia, ensinar, aprender e delegar.
Yugue & Maximiano (2012)	Contribuir sobre o conceito de complexidade de projetos, as relações entre a complexidade de projetos e a utilização de processos e técnicas específicas de gestão de projetos.	Pesquisa de campo	A complexidade dos projetos gerenciados pelos participantes é gerada pela criticidade dos objetivos e pode influenciar na frequência de utilização de processos e técnicas relacionadas ao planejamento de projetos e gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).