

PESQUISAS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS EM GESTÃO DE PROJETOS: ANÁLISE DE REVISTAS ACADÊMICAS BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2005-2017

RESEARCHS ABOUT HUMAN RESOURCES IN PROJECT MANAGEMENT: ANALYSIS OF BRAZILIAN ACADEMIC JOURNALS IN THE PERIOD 2005-2017

Luciano Ferreira da SILVA¹
 Paulo Sergio Gonçalves de OLIVEIRA²
 Ana Caroline Lourenço dos SANTOS³
 Maria Gisele Luciano de FREITAS⁴
 Sheyla Luiza Gomes da SILVA⁵

Recebido em: 11/01/2019
 Aceito em: 23/07/2019

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.46192>

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é descrever como a Gestão de Pessoas está inserida nas pesquisas sobre Gestão de Projetos nas revistas acadêmicas brasileiras, entre os anos de 2005 e 2017. A coleta de dados iniciou com a busca de artigos publicados em periódicos brasileiros que apresentavam os termos "Gestão de Pessoas" e "Projetos", e também "Recursos Humanos" e "Projetos". Os sites das revistas selecionadas foram visitados e foram analisadas todas as edições entre 2005 e 2017 disponíveis. Os 62 artigos que passaram pelos critérios de inclusão, contemplar a temática Gestão de Pessoas em pesquisas sobre Gestão de Projetos, foram baixados e os metadados exportados para uma planilha de Excel. Após essa fase foi realizada a análise dos metadados do *corpus* de pesquisa e posterior análise crítica do conteúdo dos artigos selecionados. Os resultados apontam que o tema Gestão de Pessoas é objeto central de análise em um número reduzido de artigos na área de Gestão de Projetos, sendo abordado de forma transversal em muitas pesquisas que tratam sobre maturidade em projetos, estratégia, risco, entre outros. Destaca-se que a principal revista que publicou os temas pesquisados foi a revista GeP, seguida pelas revistas *Production*, JISTEM e *Produção On Line*. Um aspecto relevante encontrado nesta pesquisa é que muitos artigos estudaram Gestão de Conhecimento e

¹ Professor da Universidade Nove de Julho.

² Professor da Universidade Anhembi Morumbi.

³ Bacharel em Administração.

⁴ Bacharel em Administração.

⁵ Bacharel em Administração.

Competências, sendo estes tópicos apresentados como fatores determinantes de uma maior produtividade ou sucesso em Gestão de Projetos. Outro ponto importante é que muitas pesquisas analisaram a alocação de pessoas numa perspectiva racional instrumental.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Gestão de Projetos. Projetos.

ABSTRACT

The aim of this article is to describe how the People Management is inserted in the research on Project Management in the Brazilian academic journals between the years 2005 and 2017. The data collection began with the search for articles published in Brazilian journals that presented the terms "People Management" and "Projects", as well as "Human Resources" and "Projects". The sites of the selected journals were visited and all editions between 2005 and 2017 were analyzed. The 62 articles that passed the inclusion criteria, including the topic People Management in research on Project Management, were downloaded and the metadata exported to an Excel spreadsheet. After this phase the analysis of the metadata of the research corpus and subsequent critical analysis of the content of the selected articles were performed. The results point out that the theme of People Management is the central object of analysis in a small number of articles in the Project Management area, being addressed transversally in many researches that deal with project maturity, strategy, risk, among others. It is noteworthy that the main journal that published the topics researched was the journal GeP, followed by the journals Production, JISTEM and Produção On Line. A relevant aspect found in this research is that many articles have examined Knowledge Management and Competences, these topics being presented as determinants of greater productivity or success in Project Management. Another important point is that many studies have analyzed the allocation of people in a rational instrumental perspective.

Keywords: People management. Human Resources. Project management. Projects.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as empresas atuam neste início do século XXI se torna cada vez mais complexo e competitivo (CRAWFORD; LEONARD; JONES, 2013). A utilização de novas tecnologias visa garantir maior produtividade e, neste contexto, as pessoas são integradas a sistemas e objetos inteligentes (ex.: IoT – *Internet of Things*) disponíveis na denominada 4ª Revolução Industrial (SCHWAB, 2017; DONHA; GUIMARÃES, 2017; DUARTE; BIANCOLINO; KNISS, 2013). Todavia, apesar de toda essa inovação disponível, as pessoas ainda são importantes quando as empresas precisam melhorar seus processos ou buscar competitividade (MANCINI; PRADO; BRUM, 2017; PADOVANI; CARVALHO, 2011).

Com base neste cenário de mudanças pode-se dizer que ocorre um distanciamento de modelos hierarquizantes, verticalizados e previsíveis (DAFT, 2015). Nesta mesma linha de raciocínio, pode ser evidenciado que o motivo deste afastamento do paradigma mecanicista ocorre porque o antigo sistema de produção em massa, baseado em rotinas previsíveis e controláveis, dá lugar a ambientes dinâmicos onde a interação e as competências pessoais podem promover melhores resultados (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). Assim, as pessoas deixam de ser uma mão de obra limitada em suas competências cognitivas, passando a ser vistas como indivíduos melhor

qualificados a serem alocados em estruturas organizacionais horizontais e abertas (CHILD, 2012; FRANK; RIBEIRO, 2012; HU, 2013).

Deste modo, a mudança de paradigma na administração contemporânea está mais orientada para uma gestão das pessoas numa perspectiva mais humanista em que a liderança substitui o que ainda poderíamos chamar, muitas vezes, de “capatazia” (GONÇALVES; MOTA, 2011; RAMOS, 2009). Aliás, as empresas são influenciadas cada vez mais por uma atitude em que a gestão das pessoas seja desenvolvida além de uma área funcional, o que representa uma contraposição à perspectiva de gestão dos Recursos Humanos. Essa última, ainda baseada numa alocação racional de pessoas analogamente aos recursos financeiros e materiais. Além disso, vale destacar que essa situação não representa um simples jogo de palavras, apesar de que possa parecer que essa é somente uma questão semântica. O motivo para essa substituição é que a simples alocação de pessoas dentro das empresas e o controle formal e previsível já não são fatores importantes para a promoção de acréscimos na produtividade (QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALIK, 2013; SANTOS et al., 2014). O mapeamento das competências, a gestão de talentos, a capacitação, entre outras atividades da organização orientadas por uma Gestão de Pessoas eficaz, promovem a satisfação e o engajamento necessários para melhorar os resultados e o sucesso de uma empresa.

Em complemento ao que já foi apresentado aqui, pode-se dizer que outro aspecto relevante no assunto sobre gestão no século XXI e a Gestão de Projetos. A integração entre as pessoas e as inovações tecnológicas por meio da Gestão de Projetos leva as organizações para uma estrutura conhecida como projetizada (PMI, 2017; PINHO; KILIMNIK; ANDRADE, 2015). Esta realidade já é uma constante em muitas organizações que buscam uma vantagem competitiva por meio da integração de diversos projetos (programas) que permitem maior controle das mudanças organizacionais (PALÁCIOS, 2013; VEZZONI et al., 2013; RIGOLON; SILVEIRA, 2012). Além disso, a gestão baseada em estruturas projetizadas permite integrar projetos inovadores no sistema funcional da organização.

Como descrevem Patah e Carvalho (2009), a Gestão de Projetos está cada vez mais presente no cotidiano das empresas, sendo esse um fenômeno não somente local, mas também global porque muitas empresas ao redor do mundo investem em treinamento e composição de suas equipes de projetos. Silva e Melhado (2014) e Baumotte (2015) dizem que o desenvolvimento da área de projetos está sujeito a interação entre os diversos atores que constituem cada etapa de seu ciclo de vida. Para tanto, os autores supracitados concordam que as equipes representam um fator importante na evolução e sucesso das atividades de Gestão de Projetos de uma empresa.

Embora o tema Gestão de Pessoas nos estudos sobre Gestão de Projetos seja relevante, infelizmente pode-se dizer que muitos estudos ainda lidam com a Gestão de Pessoas numa perspectiva racional instrumental (DANTAS FILHO; GOMES, 2015; OLIVEIRA; ALENCAR, 2016; PENHA et al., 2012). Isso quer dizer que esse tipo de pesquisa lida com a alocação de pessoas e competências numa perspectiva mais objetiva, concreta, controlável e até previsível, pelo menos como uma tentativa de se alcançar estes aspectos como se os seres humanos se comportassem como máquinas (CHILD, 2012; CLEGG; HARDY; NORD, 2003). Com base neste contexto, destaca-se que o objetivo deste estudo é descrever como a Gestão de Pessoas está inserida nas pesquisas sobre Gestão de Projetos nas revistas acadêmicas brasileiras, entre os anos de 2005 e 2017.

Como expõe Patah e Carvalho (2002), esses dois temas - pessoas e projetos - são evidenciados nas empresas contemporâneas e representam o grande potencial de melhoria na competitividade. Não obstante as publicações acadêmicas, o PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) (PMI, 2017), que é um conjunto de práticas na gestão de projetos

organizado pelo PMI (*Project Management Institute*), possui um capítulo inteiro dedicado ao gerenciamento dos recursos humanos.

Cabe ainda salientar que nesta pesquisa foi adotada a nomenclatura “Gestão de Pessoas” em detrimento de “Administração de Recursos Humanos”, por uma questão paradigmática como já explicitado. No entanto, por questões práticas foram também pesquisadas referências que adotaram a denominação “Administração de Recursos Humanos”. Esta situação, inclusive, reforça a necessidade de se discutir mais sobre os paradigmas de Gestão das Pessoas nas organizações.

Portanto, esta é uma pesquisa de cunho exploratório que poderá auxiliar no entendimento dessa área de estudo e contribuir em novas pesquisas sobre essa temática no Brasil. Os dados desta pesquisa foram coletados com base nos artigos publicados nos principais periódicos que tratam sobre o tema de Gestão de Projetos, sendo que a partir dos dados coletados foi realizada uma análise do *corpus* de pesquisa, buscando categorizar os estudos por temas/áreas de pesquisa (CAPPELLE et al., 2007; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

Este artigo está dividido em seis partes. Assim, além desta seção de introdução, são apresentadas a próxima seção, que traz o referencial teórico básico para compreensão da discussão aqui proposta; a terceira seção, que apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos; a quarta seção, que traz a apresentação e análise dos resultados; a quinta seção, que apresenta as considerações finais; e, por fim, a seção de referências, que apresenta os artigos que constituíram a base de dados desta pesquisa e outros que contribuíram para argumentação das ideias aqui apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os conceitos que tratam da Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos que permitem compreender a discussão aqui proposta. Primeiramente, são apresentados os princípios que norteiam gerir pessoas numa perspectiva mais humanística. Na sequência, é inserida a discussão da Gestão das Pessoas na área de Gestão de Projetos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS EM ESTRUTURAS PROJETIZADAS

A área da administração acompanha as mudanças e desafios com relação a produzir coisas e a manter a longevidade de uma empresa (CHILD, 2012; CLEGG; HARDY; NORD, 2003). As empresas passaram de ambientes que agrupavam pessoas para realizarem atividades repetitivas e rotinizantes (RAMOS, 2009), para ambientes que exigem cada vez mais novas competências, interações e a criação de novos conhecimentos (LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016; HARTUNG; OLIVEIRA, 2013; KISTE; MORAES, 2011). Embora esses fatores relacionados a uma empresa mais humanizada tenham contribuído para a gestão das organizações contemporâneas, reforça-se aqui que se faz necessário perceber os desafios para lidar com a interação entre as pessoas e o intenso e volumoso fluxo de informações e atividades que devem ser gerenciados neste início do século XXI.

A área de Gestão de Pessoas tem origem nas atividades iniciadas no que se conhecia como departamento de Relações Industriais, passando para as atividades conhecidas como

Administração de Recursos Humanos (TACHIZAWA, 2015). Esta última denominação ainda é muito empregada, no entanto, nós podemos dizer que a discussão sobre chamar pessoas de recursos empresariais pode levar à adoção de um paradigma racional instrumental nas atividades de “Gestão das Pessoas”.

A Gestão de Pessoas como área funcional permite aos seus integrantes pensar pessoas como um capital humano que contribui para a evolução e a competitividade de uma empresa. Todavia, a adoção de uma perspectiva que compare pessoas a outros recursos, como os recursos financeiros e materiais, conduz os gestores a uma falsa sensação de controle das pessoas. Esse controle é possível enquanto elas permitirem, ou ainda precisarem, manter esta relação de permanência no sistema de produção a que estão vinculadas. Nós podemos reforçar que essa situação leva à discussões importantes quanto aos índices de produtividade e qualidade das atividades das pessoas envolvidas em um sistema produtivo. Vale ainda destacar que essa situação não é uma novidade para os estudos no campo da administração, Elton Mayo já tinha notado esta realidade no início do século XX nos estudos em Hawthorne (DAFT, 2015; CLEGG; HARDY; NORD, 2003).

Além dessa perspectiva sobre a gestão das pessoas podemos dizer que o ambiente organizacional não constitui mais o único ambiente de trabalho. As atividades das pessoas podem estar distribuídas por empresas de diversos parceiros, ou mesmo serem realizadas nos próprios domicílios dos empregados (PATAH; NETO; MESCUA, 2016). Essa é uma realidade que explica a virtualização das empresas e de suas atividades, o que remete à busca por novas formas de gerir os ativos das empresas, a exemplo das pessoas (Capital Humano).

Uma tendência percebida nesta pesquisa é a utilização da Gestão de Projetos como forma de completar ou contribuir na gestão dos processos empresariais regulares nas áreas funcionais (PMI, 2017). Além disso, podemos destacar que modelos contemporâneos de Gestão de Pessoas, onde as carreiras são pensadas em estruturas projetizadas, já podem ser evidenciados em diversas empresas (PINHO; KILIMNIK; ANDRADE, 2015). Carvalho et al. (2005) e Patah e Carvalho (2009) salientam que uma problemática que surge quando se trata de Gestão de Projetos é a de administrar características distintas dos diversos *stakeholders* – Pessoas - envolvidos em um projeto.

Portanto, como dito anteriormente, as empresas estão cada vez mais aderindo a sistemas de Gestão de Projetos como forma de melhorar os seus resultados. Não obstante esta realidade, cabe aqui reforçar que as pessoas influenciam direta ou indiretamente no processo de um projeto, pois além das equipes multidisciplinares complexas que são formadas para sua execução, são estabelecidas relações entre essas equipes, clientes, fornecedores, entre outros atores que podem interferir no sucesso de um projeto (SILVA; MELHADO, 2014).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS

A realidade das empresas descrita nesta pesquisa condiz com uma situação em que as atividades produtivas evoluem ao longo do tempo, quebrando os paradigmas de tempo e espaço (DAFT; 2015; CHILD, 2012). Podemos dizer que essa afirmação quer dizer que a forma de produzir não está mais ligada a reunir pessoas em um mesmo ambiente por um determinado período de tempo. Assim, houve a quebra com as barreiras físicas e temporais para o trabalho das pessoas, o que fez com que elas pudessem produzir e contribuir para um mesmo projeto empresarial, estando elas em lugares e momentos distintos. Essa nova realidade impõe uma conduta para gestão das pessoas orientada para as suas competências, o seu engajamento, entre outras atribuições relacionadas à sua humanidade (LANTZ; HANSEN; ANTONI, 2015).

Não obstante essa mudança paradigmática com relação à gestão das pessoas, cabe aqui reforçar a relevância das estruturas projetizadas que permitem um melhor aproveitamento desses atributos dos empregados (PINHO; KILIMNIK; ANDRADE, 2015; PATAH; CARVALHO, 2009; CARVALHO et al., 2005). Contudo, as inovações tecnológicas e novas demandas da sociedade contemporânea impuseram a necessidade de criação de projetos (SILVA et al., 2017), sendo que neste campo da Gestão de Projetos observou-se que os profissionais buscam e valorizam certificações e uso de modelos, o que resulta na adoção de manuais e rotinas para procedimentos e relações (PMI, 2017; OLIVEIRA et al., 2016). Não obstante os ganhos gerenciais advindos dessas práticas, nós temos que destacar aqui que essa situação cria também uma busca por certa racionalidade na condução de projetos que pode ser considerada uma prática que interfere negativamente na forma de gerir pessoas.

Kerzner (2011) descreve que a Gestão de Projetos considera as atividades de planejamento, organização, direção e controle dos recursos para executar um objetivo em determinado prazo. Segundo o PMI (2017), um projeto é um empreendimento de empenho temporário realizado para criar um produto, serviço ou resultado único. No contexto de projetos e suas prescrições, nós ressaltamos que, apesar da relevância de fatores relacionados ao triângulo de ferro do gerenciamento de projetos, sendo eles prazo, custo e escopo (KERZNER, 2011), os fatores relacionados à gestão de equipe e perfil dos gestores estão cada vez mais presentes e necessários em estudos sobre o sucesso em projetos (CALIXTO; FURLAN; CARVALHO, 2012; OLIVEIRA et al., 2017; BELFORT; MARTENS; FREITAS, 2016).

Assim, a individualidade e a subjetividade das pessoas podem fazer a diferença para o fracasso ou sucesso na gestão de um projeto. Robles (2012) e Ibrahim, Boerhannoeddin e Abakare (2017) descrevem que as competências técnicas (*hard skills*) são importantes, mas estas já são mais presentes e desenvolvidas nos gerentes de projetos, o que não é tão resolvido quando o assunto são as competências interpessoais e/ou relacionais (*soft skills*).

Com base no conteúdo apresentado nesta seção, nós podemos dizer que há oportunidades de estudos sobre a Gestão de Pessoas e aspectos relacionados no campo de Gestão de Projetos. Deste modo, seguindo com a discussão aqui proposta, na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido pelo método dedutivo, sendo constituído a partir do levantamento de pressupostos gerais retirados de reflexão teórica (CRESWELL, 2013; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). A escolha desta perspectiva de pesquisa permitiu, por meio do raciocínio em ordem descendente, com o apontamento de conceitos específicos, atender ao objetivo geral desta pesquisa.

O tipo de pesquisa que se seguiu aqui foi a do tipo exploratório e descritivo, pois visou compreender a realidade das produções acadêmicas em revistas brasileiras sobre o tema de Gestão de Pessoas em pesquisas sobre Gestão de Projetos. Deste modo, este estudo buscou explorar e descrever como fontes de evidências os artigos publicados sobre o assunto proposto em revistas acadêmicas brasileiras, entre os anos de 2005 e 2017.

Como Tripodi, Fellin e Mayers (1981) salientam, o estudo exploratório fornece um quadro referencial que facilita o processo de dedução para construir conceitos e levantar hipóteses na investigação de determinado fenômeno. Portanto, vale destacar que um dos critérios para

inclusão foi a questão da nacionalidade. Aliás, faz-se necessário explicitar a relevância conhecida dos periódicos internacionais, mas o foco desta pesquisa foi compreender melhor a produção das pesquisas em revistas brasileiras sobre a temática escolhida. Assim, outro critério de inclusão foi o de o artigo abordar Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos) e Gestão de Projetos.

Cabe informar que na primeira busca realizada na base de dados Proquest (www.proquest.com) foram encontradas 26 revistas e 867 artigos. No entanto, muitas revistas e artigos apresentados neste relatório não traziam conteúdo que condizia com os critérios de inclusão. Assim, na primeira etapa desta pesquisa se deu a seleção dos artigos que constituíssem o *corpus* de pesquisa relacionado às palavras: "Gestão de Pessoas" e "Projetos" e "Recursos Humanos" e "Projetos". Para tanto, as revistas foram acessadas e os artigos analisados para avaliar se fariam ou não parte do *corpus* desta pesquisa. Ao final desta primeira fase foram encontrados 62 artigos em 13 revistas.

Para o processo de análise foram adotadas as prescrições de Bardin (2004) sobre pesquisas que utilizam a análise de conteúdo. Assim, após a constituição do *corpus* de pesquisa, 62 artigos selecionados, passou-se à leitura dos artigos pelos pesquisadores, seguindo a orientação de leitura flutuante que consiste na identificação das temáticas no texto. Uma segunda leitura mais aprofundada foi realizada visando validar as categorias encontradas na primeira leitura e agrupá-las. Após essas duas atividades foi realizada a análise das categorias em grupos chegando aos resultados apresentados na próxima seção.

Portanto, na segunda etapa foi realizada a análise dos artigos coletados, sendo que essa análise se deu na evidenciação quantitativa de alguns parâmetros, como: número de artigos por revistas; tema de pesquisa; número de citações; palavras-chave; entre outros (LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). Além disso, também se buscou analisar qualitativamente o conteúdo presente nestes artigos a fim de permitir construir algumas inferências.

Com base nos procedimentos supracitados, a análise dos artigos selecionados permitiu identificar o significado de Gestão de Pessoas presente nos discursos dos autores (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Vale destacar que esta última fase da pesquisa objetivou fazer uso do conteúdo e resultados presentes nos artigos selecionados para buscar significar a Gestão de Pessoas nos artigos publicados sobre Gestão de Projetos que constituíram o *corpus* desta pesquisa (CAPPELLE et al., 2007; CRESWELL, 2013; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira fase da pesquisa já se pôde verificar a dificuldade em encontrar trabalhos que, de fato, abordassem especificamente os dois temas propostos, pois o número de artigos que tratam sobre Gestão de Pessoas em pesquisas sobre Gestão de Projetos é reduzido. Um aspecto importante a ser ressaltado a esse respeito é que os artigos encontrados contemplam a inserção de Gestão de Pessoas de forma transversal na maior parte dos casos. Isto quer dizer que diversos artigos tratam sobre Gestão de Projetos e incorporam o tema Gestão de Pessoas, mas não sendo a temática pessoas o principal objetivo da maior parte dos artigos encontrados. Essa situação pôde ser evidenciada em artigos como o de Colmenares (2005) sobre fatores críticos de sucesso; Moreno e Silva (2001) sobre a adoção de PMO como ferramenta de controle gerencial; Martins e Moura (2011), que analisaram escritórios de projetos como resposta estratégica da organização.

Quadro 1 - Número de artigos por revistas

Revista	Qualis	Nº de artigos
Revista de Gestão e Projetos (GeP) - ISSN 2236-0972	B2	31
Production - ISSN 0103-6513	B2*	8
JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management - ISSN 1807-1775	B1	6
Produção On Line - ISSN 1676-1901	B3	5
GEPROS - ISSN 1984-2430	B3	2
RCA - Revista de Ciências da Administração - ISSN 1516-3865	B1	2
REGE - ISSN: 2177-8736	B1	2
Revista Brasileira de Gestão de Negócios - ISSN 1806-4892	A2	1
HOLOS - ISSN 1807-1600	B2	1
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - ISSN: 1677-7387	B1	1
Revista Eletrônica de Sistemas de Informação - ISSN: 1677-3071	B3	1
Revista Ibero-Americana de Estratégia - e-ISSN: 2176-0756	B2	1
Revista Metropolitana de Sustentabilidade - ISSN 2318-3233	B3	1

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

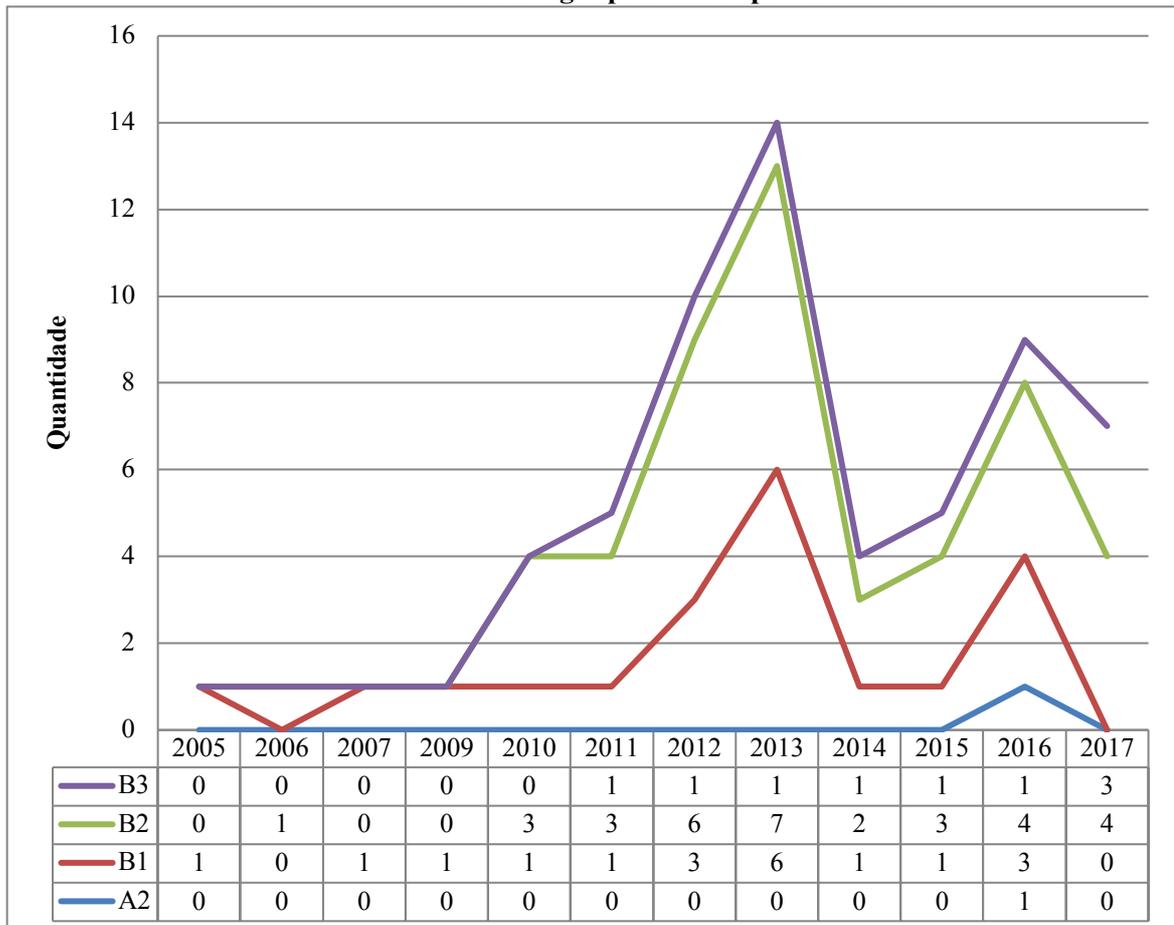
*Nota: a revista Production não está mais na área de Administração. O estrato B2 corresponde a Engenharias.

O Quadro 1 apresenta informações sobre as revistas e o número de artigos que constituíram o *corpus* de análise desta pesquisa. Além disso, também é apresentada no Quadro 1 a classificação dos periódicos, de acordo com o “Qualis Periódicos CAPES”, com base no quadriênio 2013-2016

(<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>).

Vale destacar que esses resultados representam as revistas que foram aqui analisadas. Nota-se o destaque para a “revista Gestão e Projetos” (GeP), que possui como foco para publicações o tema Gestão de Projetos. O número de artigos encontrados que se enquadraram nos critérios de inclusão foi de 31. A presença da temática Gestão de Pessoas nesta revista se mostra relevante, mas ainda baixa, levando-se em conta o número de artigos publicados. Em 21 edições contadas a partir de 2010 foram publicados 189 artigos até sua edição setembro-dezembro de 2017. Outro ponto relevante dos resultados deste estudo é que os artigos sobre Gestão de Projetos tiveram um incremento a partir de 2010 - Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de artigos publicados por estrato e ano



Fonte: dados da pesquisa, 2019.

No Gráfico 1, os resultados demonstram um número maior de obras publicadas no ano de 2013. Além disso, o estrato em que foi encontrado o maior número de artigos foi o B2. Essa situação se dá porque a revista que mais publica artigos sobre Gestão de Projetos é a revista GeP. De outra forma, vale a pena destacar que esses resultados se dão pelo filtro na temática Gestão de Pessoas. Com base nas informações obtidas nós podemos dizer que este resultado aponta para uma carência de pesquisas sobre Gestão de Pessoas em Gestão de Projetos, sendo essa uma oportunidade para pesquisadores, mas também um desafio para editores de revistas acadêmicas para conseguirem bons artigos para serem publicados.

Deste modo, nós podemos destacar que o tema Gestão de Projetos vem se tornando atrativo para diversos periódicos nacionais e internacionais a partir do ano de 2010. No primeiro filtro realizado na base de dados Proquest foram encontrados 867 artigos. Com relação às revistas pesquisadas, as obras encontradas representaram uma pequena parcela do que se pesquisa sobre o tema Gestão de Projetos.

Um aspecto importante nos artigos encontrados é que há quase um equilíbrio entre as abordagens metodológicas qualitativas e quantitativas adotadas. Após a análise dos procedimentos metodológicos utilizados foram encontrados 26 artigos classificados como quantitativos, 24 qualitativos, 3 com adoção de métodos mistos e 9 artigos teóricos. Além disso, foi também verificado que a adoção de estudo de caso como estratégia de pesquisa teve uma grande incidência, sendo evidenciada também a preferência dos pesquisadores para o uso de

Nota-se aqui a relevância dada para artigos que tratam sobre Gestão do Conhecimento como parte da área de Gestão de Pessoas (Quadro 2). Essa relação reforça a importância de tratar do conhecimento como um ativo gerado a partir da transferência de conhecimento entre as pessoas, sendo este capitalizado pelas empresas para buscar maior produtividade e competitividade. Foram encontrados 14 artigos que tratam sobre Gestão do Conhecimento, sendo que a atribuição da criação, transferência e compartilhamento estava diretamente relacionada às pessoas (TAVARES; PESSOA, 2014; PADOVANI; CARVALHO, 2011).

O tema Gestão do Conhecimento está presente, principalmente, em estudos que tratam sobre a criação, captura e gestão do conhecimento em projetos (OLIVEIRA et al., 2017; ANGELONI et al., 2016; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015). Cabe aqui destacar que, apesar do tema Gestão do Conhecimento ser apresentado, muitas vezes, de forma limitada como a construção de repositórios, há uma preocupação em fazer com que as pessoas possam, por meio de uma maior interação, promover a troca e a construção de novos conhecimentos. Este é um aspecto relevante que faz com que as pessoas passem a ser entendidas como fator crítico de sucesso nos resultados das empresas.

Outros temas encontrados na pesquisa foram categorizados, conforme são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Temas pesquisados nos artigos

Tema	Autores
Cultura	RAMOS; MOTA, 2016; ROCHA NETO; JAMIL; VASCONCELOS, 2009; MANCINI; PRADO; BRUM, 2017; OLIVEIRA; MUYLDER, 2012.
Comunicação	SOUZA; RODRIGUES, 2012; CARVALHO; MIRANDOLA, 2007; CARVALHO SILVA; REGO; JUNIOR, 2016.
Perfil das pessoas	DONHA; GUIMARÃES, 2017; BELFORT; MARTENS; FREITAS, 2016; DUARTE; BIANCOLINO; KNISS, 2013; CRAWFORD; LEONARD; JONES, 2013; NORO; BRONZATTI, 2013; VEZZONI <i>et al.</i> , 2013; MORAES; KRUGLIANSKAS, 2012; SANTOS; PASSOS, 2011.
Gestão do Conhecimento	OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2017; ANGELONI <i>et al.</i> , 2016; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015; TAVARES; PESSOA, 2014; HARTUNG; OLIVEIRA, 2013; FRANKA <i>et al.</i> , 2013; QUIROGA <i>et al.</i> 2013; BACK; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; FRANK; RIBEIRO, 2012; FRANK; ECHEVESTE, 2011; PADOVANI; CARVALHO, 2011; NASCIMENTO; COELHO Jr, 2010; SOUZA <i>et al.</i> , 2010; SOUZA NETO; FILGUEIRA, 2006.
Liderança	DIAS <i>et al.</i> , 2017; PALÁCIOS <i>et al.</i> , 2013; GONÇALVES; MOTA, 2011; RUSSO; RUIZ; CUNHA, 2005.
Carreira	PINHO; KILIMNIK; ANDRADE, 2015.
Competências	SILVA; SASSO, 2016; MARZAGÃO; CARVALHO, 2016; LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES, 2016; PEREIRA; RABECHINI JR, 2014; TODOROV; KNISS; MARTINS, 2013; KISTE; MORAES, 2011; HARTUNG; OLIVEIRA, 2013; CALIXTO; FURLAN; CARVALHO, 2012.
Alocação de Pessoas	CARDOSO; ZIVIANI; DUARTE, 2017; DI FAVARI GROTTI <i>et al.</i> , 2017; OLIVEIRA; ALENCAR; COSTA, 2016; SOUZA; SCHMITZ, 2016; PATAH; NETO; MESCUA, 2016; DANTAS FILHO; GOMES, 2015; VARGAS NETO; PATAH, 2014; COMIN; KLEIN; RIGONI, 2014; LARIEIRA; ALBERTIN, 2013; NEGREIROS; BARBOSA, 2013; SOUZA JÚNIOR; GOULART; MORAES, 2013; PENHA <i>et al.</i> , 2012; RIGOLON; SILVEIRA, 2012; JUGEND; SILVA, 2012.
Qualidade de vida no trabalho	COUTINHO; MAXIMIANO; LIMONGI-FRANÇA, 2010.
Engajamento	MARTINS; NETO, 2017.
Tomada de decisão	COSTA <i>et al.</i> , 2013; SANTOS; PASSOS, 2011.

Fonte: dados da pesquisa, 2019.

Portanto, nota-se que as publicações sobre Gestão do Conhecimento se destacam entre outros tópicos de estudo como liderança, cultura, perfil das pessoas e comunicação. Outro tema que se destacou nesta pesquisa foi a “alocação de pessoas”. Cabe informar que nesta categoria foram incluídos, principalmente, os artigos que tratavam da gestão das pessoas a fim de atribuí-las a projetos ou estruturas projetizadas de forma racional. Assim, apesar do fato de que muitos artigos tratam das questões relacionadas à subjetividade das pessoas, na grande maioria se desenharam esquemas e modelos para alocar pessoas fundamentados no tempo de execução de determinada tarefa.

Nós ressaltamos que a discussão sobre alocação racional de pessoas está baseada em tempo e tarefa realizada, que é fundamentada, principalmente, nos pressupostos *Tayloristas* de *best way*. Esses pressupostos levam em conta um comportamento padrão para uniformizar rotinas de trabalho previsíveis e controláveis. Apesar dos aparentes ganhos gerenciais, essa situação se apresenta como paradoxal quando as competências humanas se tornam um dos principais fatores de sucesso para as empresas (SILVA; SASSO, 2016; MARZAGÃO; CARVALHO, 2016; PEREIRA; RABECHINI JR, 2014; TODOROV; KNISS; MARTINS, 2013; KISTE; MORAES, 2011).

Embora os artigos pesquisados tenham possibilitado evidenciar a temática Gestão de Pessoas com pesquisas sobre cultura, liderança, engajamento, entre outras, nota-se a carência de estudos que se distanciem de um paradigma funcionalista com o uso de uma perspectiva positivista de pesquisa. Deste modo, a observação das pessoas nas organizações sob esse posicionamento do pesquisador inibe compreender a subjetividade das pessoas.

Com base neste contexto, onde predominam pesquisas que analisam as pessoas de forma mais objetiva, nós recomendamos algumas oportunidades de estudos contemplados nas temáticas encontradas nesta pesquisa, que podem auxiliar na melhor compreensão dos aspectos pessoais e interpessoais relacionados às atividades de Gestão de Projetos. São eles:

- Estudos que visem compreender aspectos relacionados ao aspecto geracional das pessoas na aplicação de metodologias distintas de Gestão de Projetos;
- Estudos que contemplem a compreensão dos aspectos relacionados à virtualização da comunicação e as relações interpessoais;
- Estudos que visem à compreensão da integração de pessoas de gerações, países ou comportamentos diferentes no mesmo projeto;
- Estudos que contemplem, principalmente, os aspectos pessoais na Gestão do Conhecimento em projetos, por exemplo, compreender como capturar o conhecimento tácito das pessoas envolvidas em projetos;
- Estudos que contemplem, principalmente, os *soft skills* das pessoas envolvidas em projetos;
- Estudos sobre os fatores que levam as pessoas a se engajarem em projetos;
- Estudos para compreender os fatores que influenciam na gestão de equipes virtuais de projetos;
- Estudos para compreender a relação entre qualidade de vida no trabalho e produtividade das pessoas envolvidas em projetos.

As sugestões supracitadas fazem parte de uma ampla gama de estudos que representam oportunidades de pesquisa quando abordamos as temáticas Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos. Nós ainda recomendamos um olhar mais aprofundado na realidade das pessoas

envolvidas, diretamente ou indiretamente, em projetos, inclusive com a utilização correta de procedimentos de pesquisas baseadas em paradigmas construtivistas e interpretativistas, o que contribuiria para uma melhor compreensão dos fenômenos sociais nas organizações contemporâneas.

Cabe ainda informar que um artigo não foi considerado nesta pesquisa porque estava publicado em duas revistas com o mesmo conteúdo. De acordo com essa situação, um aspecto relevante encontrado nesta pesquisa e que necessita ser reforçado é a baixa qualidade em muitos artigos publicados. Infelizmente essa situação é contrária à própria proposta editorial das revistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final desta pesquisa pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado. Os resultados aqui descritos demonstram como a temática Gestão de Pessoas é tratada nas pesquisas sobre Gestão de Projetos. Nota-se um número considerável de pesquisas com os critérios inicialmente determinados de inclusão, apesar de o número de pesquisas sobre Gestão de Pessoas ainda ser baixo. O destaque está na principal revista brasileira da área de projetos, a revista Gestão e Projetos (GeP) com 31 artigos.

Podemos afirmar que os resultados apontam que o tema Gestão de Pessoas é objeto central de análise em um número reduzido de artigos na área de Gestão de Projetos, sendo tratado de forma transversal em muitas pesquisas que tratam sobre maturidade em projetos, estratégia, risco, entre outros. Outro aspecto relevante encontrado é que muitos artigos tratam sobre Gestão de Conhecimento e Competências, sendo estes tópicos apresentados como fatores determinantes de uma maior produtividade ou sucesso em Gestão de Projetos.

Os temas que chamam a atenção ao final da análise são qualidade de vida no trabalho, carreira e engajamento, infelizmente em um número muito reduzido. Estes temas são aqui reconhecidamente da área de Gestão de Pessoas, numa perspectiva mais humanística. Por outro lado, destaca-se o grande número de artigos que tratam sobre alocação de pessoas, que estão alinhados a uma perspectiva funcional da antiga área de Recursos Humanos – numa perspectiva racional instrumental. Além disso, a adoção de uma abordagem quantitativa empregada em muitos estudos pode reduzir a capacidade dos pesquisadores de se aprofundarem na realidade das pessoas que trabalham com Gestão de Projetos. Nota-se isso nos artigos que, mesmo realizando entrevistas, dispuseram seus resultados em planilhas sem se preocupar com discussões mais aprofundadas.

Com relação às pesquisas futuras, sugerimos a inclusão de outros temas para poder comparar e determinar como a área de Gestão de Projetos vem sendo estudada. A limitação desta pesquisa está na sua abrangência, intencionalmente determinada, de artigos exclusivamente de revistas brasileiras. Esta também é outra oportunidade de pesquisa, pois a comparação das publicações internacionais e nacionais permite compreender como a temática Gestão de Pessoas em estudos sobre Gestão de Projetos vem sendo tratada num escopo mais abrangente.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha et al. Gestão da Informação e do Conhecimento em Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento—Um Estudo de Caso. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 131-146, 2016.

- BACK, Felipe Tiago Eing Engelke; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Modelo para apoiar a gestão da alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, p. 65-96, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.
- BAUMOTTE, Ana Claudia Trintenaro. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Editora FGV, 2015.
- BELFORT, Ana Claudia; MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Entrepreneurship in project management systems: proposal of a model and preliminary empirical evidence. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, n. 3, p. 405-422, 2016.
- CALIXTO, Gustavo Moreira; FURLAN, Patricia Kuzmenko; CARVALHO, Marly Monteiro. Estudo das tendências na análise de competências na gestão de projetos através de técnicas de bibliometria. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 1, p. 181-196, 2012.
- CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, p. 502-528, 2007.
- CARDOSO, Daniel Rago; ZIVIANI, Fabricio; DUARTE, Luiz Otávio Borges. Gerenciamento de projetos: uma análise da maturidade do setor de mineração. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, 2017.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- CARVALHO SILVA, Marcelo Almeida de; REGO, Marcos Lopez; JUNIOR, José Ernesto Mattoso Faillace. É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2016.
- CARVALHO, Marly Monteiro de et al. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração-RAUSP**,(3), p. 289-300, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; MIRANDOLA, Daniela. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. **Production**, v. 17, n. 2, p. 330-342, 2007.
- CHILD, John. **Organização: princípios e prática contemporâneos**. Saraiva: São Paulo, 2012.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook of organization studies**. SAGE Publications Ltd, 2003.
- COLMENARES, Leopoldo E. Un estudio exploratorio sobre los factores críticos de éxito en la implantación de sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP) en Venezuela. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 2, n. 2, 2005.
- COMIN, Everton Roberto; KLEIN, Amarolinda Zanela; RIGONI, Eduardo Henrique. Mobilidade na Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 5, n. 2, p. 68-77, 2014.
- COSTA, Simone Dornelas et al. Apoio à tomada de decisão na gestão de pessoas em projetos de software com base em modelos de simulação. **Revista Electronica de Sistemas de Informação**, v. 12, n. 1, p. 1, 2013.

- COUTINHO, Maria Lúcia Granja; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Implementation of Work Life Quality Programs With The Project Management Model. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 1, n. 1, p. 172, 2010.
- CRAWFORD, Jeff; LEONARD, Lori NK; JONES, Kiku. The role of worker tenure and employment heterogeneity on software development work activities. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 10, n. 3, p. 483-502, 2013.
- CRESWELL, J. W. Research design: **Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2013.
- DAFT, Richard L. **Organization theory and design**. Cengage learning, 2015.
- DANTAS FILHO, Emanuel; GOMES, Marcos José Negreiros. Modelos para Alocação de Recursos Humanos de Diferentes Perfis em Projetos de TI. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 1, p. 63-78, 2015.
- DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Harvard Business Press, 2013.
- DI FAVARI GROTTI, Marcelo Vinicius et al. Gestão de Stakeholders e Design Thinking: Um Estudo de Caso em Projeto de Mudança Organizacional. **Revista GEPROS**, v. 12, n. 4, p. 296, 2017.
- DIAS, Daiane Souza et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, 2017.
- DONHA, Rogério Gonçalves; GUIMARÃES, Márcia Regina Neves. Fatores organizacionais internos que facilitam ou dificultam a inovação de produtos: estudo de caso em uma empresa que utiliza a tipologia ETO. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 4, p. 1379-1401, 2017.
- DUARTE, Cassio C. Montenegro; BIANCOLINO, Cesar Augusto; KNISS, Claudia Terezinha. Análise da gestão de stakeholders aplicada ao gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. **RECADM**, v. 12, n. 3, p. 264-272, 2013.
- DUGUAY, C. R.; LANDRY, S.; PASIN, F. From mass production to flexible/agile production. **International Journal of Operations & Production Management**, 17(12), p. 1183-1195, 1997.
- FRANK, Alejandro Germán; ECHEVESTE, Márcia Elisa. Barreiras de transferência de conhecimentos entre projetos de produtos. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 1, p. 29-53, 2011.
- FRANK, Alejandro Germán; RIBEIRO, José Luis Duarte. Utilização da TI para transferência de conhecimentos entre equipes de desenvolvimento de produto: comparação entre equipes virtuais e co-localizadas. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 4, p. 1106-1130, 2012.
- FRANKA, Alejandro Germán et al. Relação entre características empresariais e fatores da transferência de conhecimentos entre projetos de produto. **Produção**. Porto Alegre. Vol. 23, n. 1, p. 95-106, 2013.
- GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. d. (eds). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. 21, n. 3, p. 404-416, 2011.
- GRAY, R.J. Organisational Climate and project success. **International Journal of Project Management**, n. 19, p. 103-109, 2001.

- HARTUNG, Kaytson; OLIVEIRA, Mirian. Communities of Practice: creating and sharing knowledge. *REGE. Revista de Gestão*, v. 20, n. 3, p. 407, 2013.
- HASLARN, C. The end of mass production? *Economy and Society*, 16(3), 1987.
- HU, S. J. Evolving paradigms of manufacturing: From mass production to mass customization and personalization. *Procedia CIRP*, 7, p. 3-8, 2013.
- JUGEND, Daniel; SILVA, Sérgio Luis da. Inovação tecnológica em projetos de novos produtos: um estudo exploratório sobre relações gerenciais de integração entre unidades de uma multinacional. *Revista Gestão e Projetos: GeP*, v. 3, n. 1, p. 29-49, 2012.
- KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Blucher, 2011.
- KISTE, Gerson; MORAES, Renato de Oliveira. Competências em Gestão de Projetos de TI. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 2, n. 2, p. 166-183, 2011.
- LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 1, 2012.
- LANTZ, Annika; HANSEN, Niklas; ANTONI, Conny. Participative work design in lean production: A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? *Journal of Workplace Learning*, v. 27, n. 1, p. 19-33, 2015.
- LARIEIRA, Claudio Luis Carvalho; ALBERTIN, Alberto Luiz. Fatores organizacionais em gestão de portfólio de projetos: uma proposta de estrutura conceitual à luz da literatura. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 4, n. 2, p. 01-26, 2013.
- LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; ARAGÃO, Silvano; GUIMARÃES, Eloísa Helena Rodrigues. Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais. *Revista Gestão e Projetos: GeP*, v. 7, n. 2, p. 42-53, 2016.
- MANCINI, Monica; PRADO, Edmir Parada Vasques; BRUM, Rodrigo Pedra. Cultura de Gerenciamento de Projetos-Percepção dos Profissionais de Sistemas de Informação. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 8, n. 2, p. 20-35, 2017.
- MARTINS, Elcio Gomes Pereira; NETO, João Souza. Mensuração do Engajamento das Partes Interessadas em Projeto na Visão do Gerente de Projeto e das Próprias Partes Interessadas. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 8, n. 1, p. 42-56, 2017.
- MARTINS, Henrique Cordeiro; MOURA, Myrian Teixeira. Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso na Vale. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 2, n. 2, p. 26, 2011.
- MARZAGÃO, Daniela Santana Lambert; CARVALHO, Marly M. A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 18, n. 62, 2016.
- MORAES, Renato de Oliveira; KRUGLIANSKAS, Isak B. O gerente de projetos de TI em organizações com níveis de maturidade diferenciados. *Produção*, v. 22, n. 4, p. 839-850, 2012.
- MORENO JR, Valter; SILVA, Marcelo Lucas. Adoção de PMO como Ferramenta de Controle Gerencial. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 1, n. 1, p. 48-73, 2011.

- NASCIMENTO, Fabiano César Gomes; COELHO JR, Thalmo de Paiva; DUBKE, Alessandra Fraga. A Transferência de Conhecimento na Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. **Revista Gestão e Projetos: GeP**, v. 1, n. 2, p. 147-161, 2010.
- NEGREIROS, Marcos; BARBOSA, Willame Tiberio. O problema de alocação de recursos e seleção de múltiplos projetos de ti. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 2, p. 27-49, 2013.
- NORO, Greice De Bem; BRONZATTI, Barbara. A influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 1, p. 77-115, 2013.
- OLIVEIRA, Ana Carolina Melega Duarte et al. Análise da influência das práticas de gestão do conhecimento no sucesso de projetos do tipo EPC. **Revista Produção Online**, v. 17, n. 1, p. 76-107, 2017.
- OLIVEIRA, Elaine Cristina Batista de; ALENCAR, Luciana Hazin; COSTA, Ana Paula Cabral Seixas. A decision model for energy companies that sorts projects, classifies the project manager and recommends the final match between project and project manager. **Production**, v. 26, n. 1, p. 91-104, 2016.
- OLIVEIRA, Ronielton Rezende et al. Gerenciamento de Projetos: Comparativo Bibliométrico dos Anais de Congressos Brasileiros na Área de Administração e Engenharia de Produção. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 1, p. 15-31, 2016.
- OLIVEIRA, Warlei Agnelo de; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. Value creation from organizational project management: a case study in a government agency. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 9, n. 3, p. 497-514, 2012.
- PADOVANI, Marisa; CARVALHO, Marly Monteiro. O impacto da gestão do conhecimento e recursos na gestão. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 1, n. 1, p. 04-25, 2011.
- PALÁCIOS, Sérgio Magalhães et al. Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para compreensão do campo de estudo. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 29-48, 2013.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão & Produção**, 16(2), 301-312, 2009.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Curitiba, 2002, **Anais...** Curitiba/PR, Brasil, p. 23-25, 2002.
- PATAH, Leandro Alves; NETO, Vargas; MESCUA, Durval. Avaliação da relação entre a virtualidade de equipes e o desempenho operacional de projetos: uma análise quantitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 2, 2016.
- PENHA, Renato et al. Avaliação de modelos matemáticos para a resolução de job shop problem com utilização de recursos humanos especialistas em projetos. **Revista de Ciências da Administração**, p. 118-131, 2012.
- PEREIRA, Sirlei de Almeida; RABECHINI JR, Roque. As Competências em Gestão de Projetos e sua influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 5, n. 3, p. 30-43, 2014.
- PINHO, Eugênia Carla Silva Nicolato; KILIMNIK, Zélia Miranda; ANDRADE, Darly Fernando. A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em

comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na EMATER-MG. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 223-239, 2015.

PMBOK, **GUIDE**. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 2013.

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

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MALIK, Ana Maria. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 658-670, 2013.

QUIROGA, Gaston Marcos Molas et al. Transferência de Conhecimento em Projetos de Consultoria em Vendas: Um Estudo de Caso de uma Empresa P-KIBS. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 3, p. 168-196, 2013.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**: ensaio de sociologia do conhecimento. Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMOS, Pamela Adelino; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Exploratory study regarding how cultural perspectives can influence the perceptions of project success in Brazilian companies. **Production**, v. 26, n. 1, p. 105-114, 2016.

RIGOLON, Guilherme Jacob; SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da. Participação de Terceiros em Equipes de Projetos TI: Conflitos e Influências nos Resultados. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 2, p. 39-64, 2012.

ROCHA NETO, Carlos Ferreira; JAMIL, Jorge Leal; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo. Influências Culturais na Adoção da Gestão de Projetos: Um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; RUIZ, Jose Moreno; CUNHA, Rosana Paulo. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Production**, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2005.

SANTOS, Fabio Brito; PASSOS, Francisco Uchoa. Satisfação de Gerentes conduz á maturidade em Gestão de Projetos? Um estudo de caso no SERPRO. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 2, n. 1, p. 143-173, 2011.

SANTOS, Nathália de Melo et al. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**. Crown Business, 2017.

SHINODA, Ana Carolina Messias; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; SBRAGIA, Roberto. Gestão do Conhecimento em Organizações Orientadas para Projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.

SILVA, Edson Coutinho da; SASSO, Aline Saran de Carvalho. Gerente de projetos: habilidades humanas e comportamentais. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 03-23, 2016.

SILVA, Tássia Farssura Lima da; MELHADO, Silvio Burrattino. Diretrizes para a gestão de projetos industriais. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 9, n. 2, p. 37-52, 2014.

- SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; GOULART, Kleber Henrique; MORAES, Ana Flávia de. Gestão do Tempo em Projetos: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Polo Industrial de Manaus. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 2, p. 163-184, 2013.
- SOUZA NETO, Plácido Antônio de; FILGUEIRA, João Maria. Um modelo para gerência de conhecimento em projeto de software baseado no fluxo de conhecimento. **HOLOS**, v. 3, p. 47-61, 2006.
- SOUZA, Cibelle Alexandre de; SCHMITZ, Leandro Costa. Painel de Medição de Desempenho de Projetos: Uma Proposta para uma Organização de Pesquisa e Desenvolvimento. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 7, n. 3, p. 74-92, 2016.
- SOUZA, Marconi Brasil Soares de; RODRIGUES, Adriano Almeida. O processo de comunicação no Projeto Profisco/RN. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 3, p. 88-108, 2012.
- SOUZA, Yóris Linhares et al. A contribuição do compartilhamento do conhecimento para o gerenciamento de riscos em projetos: um estudo na indústria de software. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 1, 2010.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.
- TAVARES, Edval da Silva; PESSOA, Marcelo Schneck de Paula. Technological innovation projects: proposal for an integrative model between project management and knowledge management in a customer-supplier perspective. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 1, p. 105-130, 2014.
- TODOROV, Maria do Carmo Assis; KNISS, Claudia Terezinha; MARTINS, Cibele Barsalini. Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 3, p. 98-118, 2013.
- TRIPODI, T., FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- VARGAS NETO, Durval Mescua; PATAH, Leandro Alves. Ampliação da visão de indicadores para projetos: foco em equipes virtuais. **Revista GEPROS**, v. 9, n. 2, p. 17, 2014.
- VEZZONI, Guilherme et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 4, n. 1, p. 116-137, 2013.