

1 Introdução

Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e a globalização, o mercado e o meio empresarial são cada vez mais competitivos e complexos. As tecnologias são empregadas de modo a permitir maior produtividade nas organizações, utilizando processos inteligentes e equipamentos e métodos avançados, disponibilizados pela quarta revolução industrial. Contudo, a despeito desse contexto de inovação tecnológica, o componente humano é fundamental ao sucesso das organizações, e, num cenário de grande sinergia e conexões, seu papel é ampliado (Mancini, Prado & Brum, 2017). Dentro desse cenário competitivo, os processos de aprendizagem dos indivíduos e das equipes dentro das organizações devem ser eficazes e céleres, oferecendo soluções de modo imediato aos problemas e novos desafios. O mesmo acontece com a geração de conhecimento, que deve proporcionar respostas a questões ambientais, sociais e econômicas. Em todos os níveis hierárquicos das organizações, é necessária a integração de habilidades e competências a fim de oferecer essas respostas aos problemas (Stoian & Gilman, 2017).

Existem, portanto, demandas necessárias para que sejam atendidas essas necessidades. Projetos são desenvolvidos como forma de integrar as várias áreas das organizações na missão de cumprir suas 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, algo que é constante em organizações contemporâneas, tanto por oferecer vantagens competitivas de forma sustentável, quanto por possibilitar a produção de valor econômico (Oliveira, Martins, Oliveira, Dias, & Gonçalves, 2018). Os indivíduos não são vistos como meras ferramentas necessárias à organização, mas sim como indivíduos que, quando qualificados, podem contribuir (Marzargão & Carvalho, 2016). Cabe a eles a tomada de decisão, no âmbito de suas tarefas, e a contribuição frente aos desafios apresentados. A gestão de pessoas, portanto, torna-se alinhada com uma visão humanista (Silva, Oliveira, Santos, Freitas, & Silva, 2019). Destaca-se no meio empresarial e nas formações de gestores e administradores a preocupação com o desenvolvimento funcional, superando a perspectiva de recursos humanos, para que ela seja substituída pelo conceito de gestão de pessoas. Supera-se, deste modo, a mera alocação de pessoas conforme os recursos materiais e financeiros, baseados unicamente na racionalidade (Hoffman & Fonseca, 2018).

Destaca-se, ainda, que a mudança de recursos humanos para gestão de pessoas não se trata unicamente de uma escolha estilística de palavras, mas sim de uma 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 suas demandas e expectativas, e buscar maior produtividade (Silva *et al.*, 2019). Dentre as tarefas que devem ser realizadas na gestão de pessoas, constam a capacitação, o mapeamento das competências e a gestão de talentos, dentre outras, de modo a engajar os colaboradores e promover a sua 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 novas demandas já são realidade em diversas organizações, sobretudo por sua busca pela obtenção de vantagens competitivas contra seus concorrentes, promovendo a integração de seus projetos e exercendo maior controle sobre suas transformações organizacionais (Marzargão & Carvalho, 2016; Hoffman & Fonseca, 2018; Oliveira, Martins, Oliveira, Dias, & Gonçalves, 2018; Silva *et al.*, 2019). Outra vantagem dessa gestão estruturada é a integração de projetos em sistemas inovadores (Silva *et al.*, 2019). Por tudo isso, a gestão de projetos é tópico fundamental no contexto organizacional. 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 um ciclo de vida, e ao longo desse ciclo deve ser planejada a atuação de todos atores, de modo a prever problemas e traçar ações em diversos cenários (Hoffman & Fonseca, 2018).

Observa-se, deste modo, que a gestão de pessoas é tópico importante na gestão de projetos, uma vez que os projetos 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, sobretudo considerando o fato de que os seres humanos não se comportam como máquinas nas tarefas por eles realizadas nas organizações (Silva *et al.*, 2019). Embora haja essa lacuna, os poucos estudos identificados sobre o tema ressaltaram que há grande correlação entre o aspecto humano abordado pela gestão de pessoas e o sucesso atingido na gestão de projetos. Por todas essas questões, a pesquisa é relevante, por contemplar tópicos não encontrados na literatura, e por investigar como a gestão de pessoas se conecta a gestão de projetos e com seus resultados.

A pesquisa objetiva investigar os estudos recentes sobre gestão de pessoas em gestão de projetos publicados em português e inglês, em forma 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. Logo, o artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, apresentando o tema e revisando brevemente a literatura e os principais termos discutidos; materiais e métodos, com os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; resultados e discussão, com os artigos encontrados e a discussão dos conteúdos; e por fim, as considerações finais da pesquisa.

2 Metodologia

A pesquisa foi realizada como revisão sistemática de literatura. Na etapa 1, foram buscados trabalhos nas bases SCIELO, Scopus e Google Acadêmico com os descritores “gestão de pessoas” – “*people management*” e “gestão de projetos” - “*project management*”, associados ao operador booleano *and*. As bases Scopus e SCIELO foram selecionadas por seu reconhecimento como fontes de dados de estudos confiáveis; e a base de dados Google Acadêmico foi selecionada pela dificuldade em encontrar estudos em português. Uma vez identificados os trabalhos, eles foram selecionados, sendo excluídos aqueles que não estivessem publicados na íntegra. Procedeu-se então a leitura de seus títulos e resumos, de modo a definir quais entre eles se relacionavam com o tema do estudo. Foram excluídos os que não estavam dentro do recorte temporal definido, que não estivessem na íntegra e que não abordassem a temática. Por fim, procedeu-se com a leitura dos artigos e fichamento, para a posterior discussão associadas em quatro grupos: 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.

3 Análise dos Resultados

Conforme os descritores e o período selecionado, foram encontrados 75 estudos na base de dados Scopus, 16 estudos na base de dados Google Acadêmico, e 0 estudos na base de dados SCIELO. Dos 75 estudos da base Scopus, 60 não tinham relação com a área da presente pesquisa, sendo selecionados os 15 restantes. Dos 16 estudos da base de dados Google

Acadêmico, um não estava disponível na íntegra, e foi descartado. Os 30 estudos selecionados são representados na Figura 1:

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 os principais conflitos existentes durante o projeto e como os gerentes de projetos estão conseguindo solucioná-los durante a implantação do sistema.	Pesquisa de campo	Apesar dos conflitos encontrados, as pessoas constituem o principal elemento para o alcance de sucesso do sistema.
Ahmed (2019).	Desenvolver uma estrutura para uma campanha de gerenciamento de lixo eletrônico sustentável com base em uma estrutura de gerenciamento de projeto que incorpora as partes interessadas, 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, design 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	Os resultados 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 importância da contribuição do supervisor na escolha do projeto e na criação de tempo para auxiliar e gerenciar a atribuição.
Almeida & Simões (2021).	Fornecer uma Revisão Sistemática da Literatura (SLR) 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.
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, os alunos são capazes de desenvolver habilidades existentes, incluindo gestão de pessoas, comunicação com as partes interessadas e a equipe do projeto, gerenciamento de conflitos, entre outros.

Costa (2012).	Desenvolver e construir um modelo de dinâmica de sistemas que compreenda as principais variáveis intangíveis envolvidas na gestão de pessoas em projetos de software que demonstre como se dá o comportamento e o relacionamento entre essas variáveis.	Estudo de caso	Os resultados 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).	Descrever os resultados de um projeto, com objetivo de investigar aspectos específicos da tomada de decisão em gestão de pessoas em equipes de desenvolvimento de projetos de software.	Relato de experiência	Variáveis dinâmicas e intangíveis, como o estresse, o conflito, a motivação e a performance têm alto impacto nesta área, e devem ser incluídos nos modelos.
Fernando, De Moraes & Turrione (2017).	Analisar situações que ocorrem durante as atividades para a realização de gerenciamento e coordenação de projeto dentro de uma organização.	Estudo de caso	É difícil dentro de um departamento de engenharia 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.
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 uma investigação das habilidades de gerenciamento suave do pessoal sênior 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 indústria 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 à mudança limites da função de RH.	Estudo de caso	O estudo apresenta um quadro rico 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	Revisão de literatura	Há uma constante utilização dos meios de comunicação e da facilidade de acesso às informações. Assim, houve grande transformação das funções profissionais e sobre como cada indivíduo lida com as suas obrigações.

	alavancem as formações internas trazendo inovação ao negócio.		
Livesey (2017).	Investigar a relevância do modelo Goleman-Boyatzis de EI no tratamento de problemas em grandes projetos identificados por meio de uma revisão da literatura.	Estudo de caso	As competências contidas no modelo Goleman-Boyatzis tinham uma relevância de 95% ou mais para os problemas apresentados ao painel, confirmando a importância da inteligência emocional.
Marques & Aguiar (2019).	Identificar as políticas de Gestão de Pessoas em conjunto com as práticas de Gestão de Projetos dentro do complexo Disney, de maneira a compreender o que a diferencia das demais organizações.	Revisão de literatura	Além das habilidades técnicas, o principal fator que influencia na excelência do Complexo Disney é a escolha de como tratar as pessoas como parceiras da organização.
Muniz & Ferreira (2019).	Evidenciar a importância da gestão de pessoas em projetos, permeando pelo campo da competência interpessoal, comunicação nas organizações e inteligência emocional.	Revisão de literatura	Potencializar competência interpessoal dos profissionais, sejam gestores ou não, poderá agregar ótimos benefícios à performance da equipe e ao sucesso da organização.
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.
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 (2018).	Identificar, dentre os indicadores utilizados para mensurar os referidos construtos, aqueles que são mais importantes para explicar o desempenho do Project Management Office, para, então, com base na relação importância-desempenho discutir os fatores que correspondem a fatores críticos de sucesso no que se refere a gestão de projetos.	Pesquisa de campo	A estratégia é o preditor mais importante e seus principais fatores críticos de sucesso (FCS) 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 design, consultoria, construção e gerenciamento de instalações e identificar as diferenças entre essas 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 os desafios percebidos pelos líderes e perceber as competências que eles devem ter para gerenciar projetos e equipes em um ambiente Agile.	Estudo de caso	A dimensão da gestão de pessoas é fundamental para aumentar a produtividade em ambientes Agile.
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	Existe a necessidade de averiguar as possíveis variáveis para a 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.
Ribeiro (2015).	Analisar a maturidade em gestão de projetos na Secretaria de Gestão de Pessoas do Supremo Tribunal Federal (STF).	Estudo de caso	Os resultados revelaram um nível de 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 Universidade Federal de Santa Catarina 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 boa execução de um projeto e sua concretização de acordo com o cronograma definido demanda uma alta especialização de todos os envolvidos, e isto é possível através de um 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, entre os anos de 2005 e 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 (2015).	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 real importância de líderes capacitados a gerenciar projetos e principalmente pessoas dentro de empresas utilizando jogos online 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.
Yugue & Maximiano (2012).	Contribuir para o conhecimento 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.

Figura 1: Lista de trabalhos selecionados
 Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

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 especialmente no período entre a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e a Segunda Guerra Mundial (1938-1945), houve uma 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). Neste modelo teórico, 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 do trabalhador e em seus resultados, num rompimento com as teorias existentes em Administração: Clássica, Científica e Burocrática (Marques & Aguiar, 2019).

Nessa nova teoria, é possível considerar como envolvidos nas atividades cotidianas primariamente todos os *stakeholders*, que assumem, assim, papel protagonista 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 elemento diferencial e decisivo (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018). As pessoas, portanto, 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 tão 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, Cruz & Oliveira, 2018).

Ressalta-se como novidade, na história da administração, a preocupação com o aspecto humano do trabalhador, bem como a percepção de que a sua satisfação e motivação possuem impacto importante no seu 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 para o sucesso das organizações (Marques & Aguiar, 2019). A despeito das transformações e descobertas da administração ao longo do século XX, o ambiente empresarial 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 nas organizações, 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 preparo necessário para tal. 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, Cruz & Oliveira, 2018). É preocupação das modernas organizações estruturar-se de forma a estabelecer a motivação das equipes 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 motivador e representativo mostra como a organização pode estar alinhada aos seus interesses econômicos, tornando-a competitiva no mercado e bem-sucedida nos negócios (Soares & Zaidan, 2015).

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, assim, 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 produtividade 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. Assim, 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 também promovem a construção de conhecimento e a geração de informações. Trata-se de uma área que vai além da aplicação nas organizações, sendo também 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, Braga, Abrantes & Ambrósio, 2013).

Mesmo 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, Botacim & Araújo, 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, Galán, González & Rodríguez, 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 (Neto, Veraldo, Pirtouscheg, da Silva & Silva, 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, Cruz & Oliveira, 2018). 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, Arditi & Melhado, 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 de um produto ou serviço, ou ainda do aprimoramento de produto/serviço já existente. Logo, os projetos são relacionados com o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores (Oliveira, Cruz & Oliveira, 2018). 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 uma visão macro do projeto, com educação e conscientização de todos os 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 melhor executados conforme as equipes são melhor treinadas (Sá, 2013).

É reconhecido por acadêmicos e pela comunidade de prática que o gerenciamento de pessoas desempenha papel importante no gerenciamento de projetos. Pesquisas recentes sobre habilidades pessoais expressam a necessidade de desenvolver uma melhor compreensão do que é uma boa gestão de pessoas. 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 a 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 um espaço rápido e uma

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, ao invés de centrada nos processos, a maioria dos desafios está relacionada aos aspectos humanos dessa transição e exigem transformação em todas as áreas da organização (Pinton & 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. Além disso, 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 para gestores e administradores, 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 do 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 determinados 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 de cada um e sua sinergia com a equipe. Tudo isso ajuda na obtenção de vantagens competitivas, sendo fundamental que haja 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, Cruz & Oliveira, 2018).

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, Souza Pinto, Ripoll, Guimarães & De Bem, 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.

Essa revisão de literatura 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, Cruz & Oliveira, 2018). 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).

É importante destacar 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 na administração de 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 também sobre como os indivíduos se relacionam com os projetos. É fundamental promover a relação dos conhecimentos desenvolvidos na área da Gestão de Projetos com os saberes do campo 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 também obter a concordância por parte deles sobre os seus objetivos, principalmente em razão de como os relacionamentos humanos podem ser complicados, o que se observa na relação entre o gestor e seus subordinados (Fernando, Lixandrão, Moraes & Turrione, 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, Lixandrão, Moraes & Turrione, 2017).

De fato, o gerenciamento dos envolvidos é o maior desafio na gestão de projetos, e por isso a gestão de pessoas é um tópico fundamental nesse campo de trabalho. As pessoas são responsáveis por fazerem uma organização funcionar e por a representarem, atuando no planejamento, na organização, no gerenciamento e no controle (Aguiar *et al.*, 2016). Ao longo das várias fases de execução de um 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 para a empresa. O fato é que as pessoas conduzem projetos, e eles são resultado 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, Lixandrão, Moraes & Turrione, 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 gestão 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, Rell & Ferreira, 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). Ressalta que é comum que haja conflitos nas organizações. Elas são ambientes de interação entre os indivíduos, e eles 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, Rell & Ferreira, 2019). A IE, por fim, exerce papel protagonista no gerenciamento de projetos. Constata-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

A pesquisa teve como objetivo investigar os estudos mais recentes sobre gestão de pessoas em gestão de projetos publicados nas bases (Scopus, Scielo e Spell). O estudo contribui em demonstrar como a gestão de pessoas influencia o sucesso na gestão de projetos, e em apontar estratégias importantes de desenvolvimento das equipes para o sucesso dos projetos das organizações. Foi constatado, inicialmente, que há poucos estudos correlacionando a gestão de pessoas com a gestão de projetos. Os poucos estudos existentes adotam uma perspectiva quantitativa, tendendo a uma análise racional e não humanística, ainda replicando preceitos arcaicos de Recursos Humanos. Por outro lado, foi identificado que aspectos humanos e 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 os melhores 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. Pesquisas sobre o uso de métodos de gerenciamento de projetos especificamente para implementar mudanças organizacionais são escassas.

Para pesquisas futuras, recomendam-se investigações sobre organizações que aplicaram preceitos modernos de gestão de pessoas na gestão de projetos, e os resultados por elas obtidos, comparados com organizações alinhadas com os preceitos de recursos humanos. Este estudo constatou que apesar dos principais temas abordados na análise envolverem plano de carreira e engajamento dos colaboradores, há diminutos estudos.

Além disso, sugestões para pesquisas futuras são encontradas nas publicações pesquisadas, e seguem atuais, como a análise de alocação de pessoas de forma racional e instrumental (Silva *et. al.*, 2019), lacunas de habilidades dos gestores de projetos em gerenciamento da gestão de estresse, da comunicação, da gestão de pessoas e da negociação (Fletcher, Gunning & Coates, 2014) e as habilidades interpessoais e de supervisão no desenvolvimento de projetos, gestão de pessoas e orçamento (Allison & Green, 2013).

5 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*. ISSN 1984-9354.
- 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), pp. 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.
- 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* pp. 113-118.
- Almeida, F. & Simões, J. (2021). Leadership challenges in agile environments. *International Journal of Information Technology Project Management* 12(2), pp. 30-44.
- Castillo, C., Galán, Á., González, J., Rodríguez, L. (2018). Introducing project management processes and skills on a PBL subject. *EUCEET 2018 - 4th International Conference on Civil Engineering Education: Challenges for the Third Millennium* pp. 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).
- 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 (ISSN 2526-4982)*, 1(4), 112-130.
- 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), pp. 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), pp. 35-45.
- Francis, H., Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 10(1), pp. 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).
- Livesey, P.V. (2017). Goleman-boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building* 17(1), pp. 20-45.
- 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), 20-35.
- Marques, B. D., & Aguiar, V. D. S. M. (2019, December). Gestão de Pessoas em Projetos no Walt Disney World. In *XV Jornada de Iniciação Científica e IX Mostra de Iniciação Tecnológica-2019*.
- 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), 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), 11821-11834.
- Neto, P.F.B., 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* 8, pp. 499-507.
- 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. (2018). 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).
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., Oliveira, R. R., Dias, A. T., & Gonçalves, C. A. (2018). 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* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- 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), pp. 1040-1050.
- Pinton, M. & Torres, A.S. (2020). Human aspects of agile transition in traditional organizations. *Journal of Technology Management and Innovation* 15(3), pp. 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. *Informacao e Sociedade* 27(1), pp. 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), pp. 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), 43-61.
- Soares, E. R., Zaidan, F.H. (2015). Information architecture and business modeling in modern organizations of information technology: Professional career plan in organizations IT. *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations* pp. 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).
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31.
- Yugue, R. T., Maximiano, A.C.A. (2012). Contribution to the research of project complexity and management processes. *2012 IEEE 6th International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2012* 6225886, pp. 668-673.