UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA QUÍMICA

O papel das relações humanas na gestão de projetos

JOÃO PESSOA/PB
Dezembro – 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA QUÍMICA

Alessa Dias Spadim

O papel das relações humanas na gestão de projetos

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Engenharia de Química da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos necessários exigidos para obtenção do Título Bacharel em Engenharia Química.

Orientador: Dr. Flávio Luiz Honorato da Silva

JOÃO PESSOA/PB
Dezembro – 2022

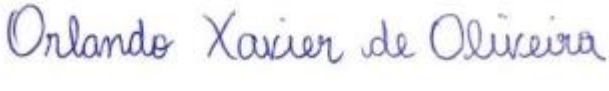
Alessa Dias Spadim

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a coordenação de Engenharia de Química da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos necessários exigidos para obtenção do Título Bacharel em Engenharia Química.

Aprovado em: 13/12/2022

Prof(a). Dr(a). Flávio Luiz Honorato da Silva

Prof(a). Dr(a). Sharline Florentino de Melo Santos



Me. Orlando Xavier de Oliveira

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S732p Spadim, Alessa Dias.
O papel das relações humanas na gestão de projetos / Alessa Dias Spadim. - João Pessoa, 2022.
42 f. : il.

Orientação: Flávio Luiz Honorato da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/Tecnologia.

1. relações humanas,gestão de projetos,gerenciamento. I. Silva, Flávio Luiz Honorato da. II. Titulo.

UFPB/BSCT CDU 66.01(043.2)

Elaborado por ONEIDA DIAS DE PONTES - CRB-198

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família e em especial aos meus pais,
a quem agradeço por me tornar a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me dar forças para nunca desistir dos meus objetivos e permitir que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Márcia e Cláudio, pelo incentivo e suporte nos meus estudos, por sempre garantir que eu tivesse as melhores oportunidades e por nunca medir esforços para me ajudar a chegar até aqui, devo tudo o que sou a eles. A minha irmã por me escutar sempre nos momentos de necessidade e me motivar constantemente.

Aos meus amigos que comigo dividiram esses anos, sou grata pelos momentos em que juntos, apoiamo-nos uns aos outros para que pudéssemos encontrar conforto e as forças necessárias para superarmos as dificuldades. De forma especial agradeço a Ana Luiza que esteve ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada.

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Dr. Flavio Luiz Honorato da Silva pela paciência, confiança e dedicação durante a orientação dessa pesquisa e à banca Prof. Dra Sharline Florentino de Melo Santos e Me. Orlando Xavier de Oliveira pela disponibilidade para participar da minha defesa.

Também expresso minha gratidão a todos os professores do curso de Engenharia Química pelo conhecimento transmitido e pela contribuição na minha formação.

Almost nothing material is needed for a happy life, for he who has understood existence.

“Marcus Aurelius”

RESUMO

As empresas de pequeno, médio e grande porte tem utilizado da gestão de projetos para realizar ou criar novos produtos, tarefas e executar algum serviço. Logo, o fator motivacional tem papel relevante na liderança e busca pela qualidade dos serviços prestados pela empresa. Diante disso, o presente trabalho teve por objetivo elucidar a comunidade acadêmica acerca do entendimento do papel que as relações humanas têm na gestão de projetos bem como os principais fatores que influenciam tais relações. A revisão de literatura aqui apresentada usa da busca textual de materiais disponíveis na internet de forma confiável e relevante, garantindo uma qualidade e veracidade dos trabalhos aqui usados e abordando o assunto de forma mais abrangente com foco nos principais pontos relacionados ao tema escolhido. Sendo assim, foi feita uma análise sobre algumas ferramentas que se pode utilizar para auxiliar o gerente de projetos e sua equipe na implementação de um projeto, entender as relações humanas e a motivação gerada pelos líderes para com os indivíduos em seus ambientes de trabalho, assim como o incentivo à gestão de inovação de processo e produto. Por fim, a aquisição dos conhecimentos sobre a gestão de projetos facilita e gera enormes benefícios em termos de custo, tempo, experiência e menos riscos nas suas execuções.

Palavras-chave: relações humanas, gestão de projetos, projetos, gerenciamento, competências.

ABSTRACT

Small, medium and large companies have used project management to make or create new products, tasks and perform some service. Therefore, the motivational factor plays a relevant role in the leadership and search for the quality of services provided by the company. In view of this, the present work aims to show the academic community about the understanding of the role those human relationships have in project management, as well as the main factors that influence such relationships. The literature review presented here uses the textual search of the main materials available on the internet in a reliable and relevant way, guaranteeing the quality and veracity of the works used here and approaching the subject in a more comprehensive way, focusing on the main points related to the chosen theme. Therefore, an analysis was made of some tools that can be used to help the project manager and his team in the implementation of a project, understand human relationships and the motivation generated by leaders towards individuals in their work environments, as well as as the incentive to the management of process and product innovation. Finally, acquiring knowledge about project management facilitates and generates enormous benefits in terms of cost, time, experience and less risk in its execution.

Keywords: human relations, project management, projects, management, competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de um projeto 23

Figura 2: Gerenciamento de integração 25

Figura 3: Gerenciamento de integração 26

Figura 4: Processos de gerenciamento de integração 27

Figura 5: Software DESKAWAY 28

Figura 6: Software GANTTPROJECT 29

Figura 7: Software PROJECT PLANNER 30

Figura 8: Ciclo motivacional 35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Grupos e competências de liderança 36
Quadro 2: Níveis de maturidade e estilos de liderança *37*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO **13**

2. OBJETIVO **16**

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16

3. METODOLOGIA **17**

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA **18**

4.1 COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES 18

4.1.1 Competências Gerenciais 18

4.2 GESTÃO DE PROJETOS 19

4.2.1 Origens e conceitos 19

4.3 MODELO DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS 20

4.4 FASES DO PROJETO 22

4.4.1 Gerenciamento das Fases 24

4.5 FERRAMENTAS USADAS NA GESTÃO DE PROJETOS 26

4.5.1 Microsoft Project 27

4.5.2 Deskaway 27

4.5.3 GanttProject 28

4.5.4 Project Planner 29

5. RELAÇÕES HUMANAS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL **31**

5.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE PROJETOS 32

5.2 PROCESSO DE MOTIVAÇÃO 34

5.3 LIDERANÇA E INFLUÊNCIA NAS FAZES DA GESTÃO DE PROJETOS 35

6. CONCLUSÃO **39**

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **41**

1 INTRODUÇÃO

No final da década de 1980, os colaboradores se destacaram como uma fonte de conhecimento capaz de impulsionar o desempenho organizacional, estabelecendo assim, uma mudança de paradigma que se intensificou por meio do aumento da importância do capital humano em relação aos ativos físicos. Logo, o conhecimento torna-se um fator preponderante na produção. Peter Drucker foi o pioneiro a enfatizar que a transformação de uma economia de bens estava intrinsecamente ligada a uma economia gerida pelo conhecimento. Isso é possível, devido ao valor que as organizações têm e que passa a concentra-lo em seus ativos intangíveis, que são suas estruturas do conhecimento, tornando o desenvolvimento e a gestão um amontoado de conhecimento necessários para a obtenção de vantagens competitivas (PAULI; SELL, 2019).

Para que as organizações consigam manter-se estrategicamente no mercado atual e de constante transformação, bem como alcançar seus objetivos, a gestão de projetos se destaca como uma escolha fundamental para tais organizações, pois a busca pela maior competitividade nos negócios, em um ambiente organizacional definido pela forte concorrência, faz da gestão de projetos um diferencial favorável nesse cenário. Diante disso, a gestão de projetos utiliza ferramentas que visam o aprimoramento de um produto ou serviço que pode ser caracterizado como um projeto, que nada mais é que um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Os mesmos podem ser caracterizados como acontecimentos inéditos e não rotineiros que objetivam atingir resultados particulares e que dependem da alocação de recursos e tempo e outros fatores. Sendo assim, para que haja o gerenciamento de projetos é preciso que seja aplicado conhecimentos, habilidades e técnicas que permitam executar suas tarefas de forma satisfatória e com eficiência. Além disso, uma organização pode apresentar eventos que fogem da rotina, programado para reunir um grupo de pessoas, propiciando uma ocasião extraordinária com determinada finalidade proposta pelo tema, justificando a sua realização (COSTEIRA et al., 2019).

A gestão de projetos assume papel estratégico, consideram o projeto enquanto empreendimento temporário e focalizado em determinado objetivo que envolve o planejamento e a execução de atividades por meio de um processo sistemático, onde

o desenvolvimento de um projeto geralmente requer diversas conexões com atores externos, sendo influenciado pelo contexto de uma ou mais organizações. Logo, é essencial o desenvolvimento de certas competências por parte dos profissionais da área na medida em que necessitam captar, mobilizar e aplicar recursos diversos, onde os gestores com seus domínios de competências gerenciais utilizam do exercício da liderança para a entrega dos resultados solicitados (LIMA et al., 2016).

Os projetos muitas vezes são utilizados e executados até de forma inconsciente, podendo ser de variados tipos, com finalidade profissional ou pessoal. As empresas de pequeno, médio e grande porte utilizam de projetos para fazer ou criar um produto, executar uma tarefa ou um serviço, com grande quantidade de informações e inovações disponibilizadas com o que se tem de mais atual, fazendo com que o mercado empresarial se torne cada vez mais competitivo. Empresas que adotam a gestão de projetos em sua instituição estão se destacando por possuírem maior controle sobre seus orçamentos, tarefas e tempo que será utilizado pelas equipes e de outros aspectos abordados pela gestão de projetos (BICALHO, 2015). Quando o gerenciamento de projetos está alinhado as mudanças nas práticas gerenciais e de processos de negócios, a implementação bem-sucedida de tais projetos vai depender não somente do uso efetivo de ferramentas e técnicas gerenciais em um ambiente organizacional em particular, mas também no uso efetivo de tais técnicas em diferentes regiões geográficas, que incorporam grandes diferenças em suas respectivas culturas organizacionais (WATANUKI et al., 2014).

O sucesso ou fracasso das organizações está associado a capacidade de liderar, pois a liderança tem papel fundamental nas relações humanas que estão associadas as empresas. Onde, as características, habilidades ou competências de um líder são extremamente importantes na tomada de decisões, podendo o estilo ou razão escolhido pelo líder em abordar aspectos que gerem estratégicas bem-sucedidas diante de situações adversas na empresa. Em ambientes específicos para o desenvolvimento da liderança, como a área de gestão de projetos, tem que se ponderar as especificidades relacionadas, como área de atuação e complexidade, que tratam de resultados específicos. A preocupação com o papel do gerente de projetos no gerenciamento de projetos é cada vez maior, em como ele deve proceder com relação a uma tarefa a ser realizada em função das características específicas

do projeto, em como deve proceder em relação aos indivíduos ou grupo do projeto (GONÇALVES; MOTA, 2011).

A presente pesquisa se justifica em apresentar como as relações humanas estão diretamente ligadas ao gerenciamento das empresas, em especial na gestão de projetos. Essa pesquisa vem para abordar a influência de tais relações na liderança e na gestão de projetos com a criação de novas técnicas, ferramentas e metodologias que são apresentadas no mercado para passar uma melhor visão dos benefícios que a gestão de projetos tem dentro de sua organização visando o aumento da qualidade do produto ou a execução do serviço que a empresa disponibiliza. Esta é uma área que o profissional da Engenharia Química deve ter conhecimento para ser um futuro bem-sucedido líder (facilitador, gerente). Conhecimento que é necessário na estrutura curricular dos cursos de engenharias do Brasil.

2. OBJETIVOS

O presente trabalho teve por objetivo elucidar a comunidade acadêmica no entendimento do papel que as relações humanas têm na gestão de projetos e mostrar os principais fatores que influenciam tais relações.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantamento dos materiais encontrados nas bases de dados pesquisadas;
- Definição do tema estudado;
- Contribuições da gestão de pessoas em projetos;
- Análise das competências gerenciais nos meios organizacionais;
- Principais desafios da gestão de projetos no âmbito das relações humanas.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão narrativa (discursiva) da literatura como abordagem para localizar os principais materiais disponíveis na internet de forma confiável e relevante, garantindo assim, uma qualidade e veracidade dos trabalhos usados, bem como abordar o assunto de forma mais abrangente visando enfatizar os principais pontos relacionados ao tema escolhido. Haja vista que a revisão da literatura é a base principal para qualquer estudo ou projeto acadêmico. É por meio da revisão da literatura (fundamentações teóricas e estado da arte) que é criado uma base sólida dos conhecimentos passados, facilitando o desenvolvimento da teoria e descoberta de lacunas abordadas através de pesquisas anteriores. Sendo assim, o leitor atualiza-se sobre o tema abordado e gera uma visão mais crítica e minuciosa do estudo.

A pesquisa utilizou das bases de dados do Google Scholar, por se tratar de uma base de dados conhecida, com referências em estudos científicos e com ampla quantidade de periódicos disponíveis. Foram considerados trabalhos escritos na língua inglesa, espanhola e portuguesa para uma maior abrangência na busca da pesquisa. Não houve restrições quanto ao período de busca dos periódicos encontrados. Como palavras chaves de busca foram usados os seguintes descritores: “relações humanas”, “gestão de projetos”, “projetos”, “gerenciamento” e “competências”. Tais estratégias foram importantes para obter o maior número possível de trabalhos.

Em relação aos critérios de inclusão, foram usados artigos, teses, livros, etc. que abordassem o tema proposto, por meio das palavras chaves escritas na língua inglesa, espanhola e portuguesa e em qualquer período temporal. Os critérios de exclusão se restringiram aos artigos publicados em outros idiomas e que não tivessem qualquer relação com o tema abordado. Inicialmente foi feita a leitura dos títulos e resumos e após selecionar os mais relevantes para o estudo foi feita a leitura completa para um maior aprofundamento da leitura e escrita. Vale destacar que esta é uma etapa da revisão bastante subjetiva, onde não está descartada a hipótese de que outros estudos de igual relevância possa ter sido ignorados e não inclusos na seleção final.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES

A abordagem da competência apresenta-se aos campos da economia e da gestão estratégica, de modo que se sustenta na Visão Baseada em Recursos (VBR). Esta perspectiva é orientada para a utilização dos recursos internos da empresa como fonte de vantagem competitiva, revelando, assim, a importância de aspectos subjetivos como conhecimento acumulado e processo de aprendizado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; WERNERFELT, 1997).

Conforme Mertens (1996), o conceito de competência no trabalho se deu devido as mudanças contínuas em relação às décadas passadas, as quais afetaram a dinâmica organizacional. Neste sentido, é pertinente destacar alguns fatores como o ajuste da estrutura de produção, a intensificação da competição, o estabelecimento de lógica de serviços, o trabalho intermitente e informal, crises sindicais, a necessidade de tecnologias da informação, bem como a estrutura das operações em rede (PARENTE,2003; RUA, 2005).

No que toca à capacitação, Boterf (2003) traz uma contribuição importante ao categorizar o conhecimento que os trabalhadores precisam. Segundo o autor, o conhecimento teórico é necessário para entender um problema e deve ter, sobretudo, a finalidade de respondê-lo. O conhecimento do contexto organizacional está atrelado aos dispositivos sociotécnicos e envolve diferentes componentes, a exemplo de equipamentos, sistemas de gestão, regras e tipos administração, cultura organizacional, assim como normas sociais. De modo geral, a experiência nos processos consiste em instruções que direcionam a execução do trabalho.

4.1.1 Competência Gerenciais

A tomada de decisões por recomendação do gestor de projetos tangencia os colaboradores e reduz a insegurança do grupo, dessa forma, apresentando-se como um centro indispensável de comunicação, a qual possibilita uma conexão com todas as partes do projeto. Contudo, é possível que a incapacidade de liderança fomente

problemas e avanços no cumprimento de projetos, inviabilizando o seu prosseguimento (ABOOBAKAR; LOPES, 2015).

Seguindo essa linha de pensamento, cabe ressaltar que o sucesso do projeto resulta também das percepções dos Stakeholders, que representam os diferentes públicos da empresa, os quais podem influenciar ou serem influenciados pelo projeto. Com isso, compreende-se que os Stakeholders estão diretamente ligados aos objetivos e aos resultados do projeto (ABOOBAKAR; LOPES, 2015)**.**

Outrossim, a sapiência sobre competências gerenciais é ampla e vem se aperfeiçoando com o passar dos tempos. No início do século passado, Henry Fayol evidenciava as funções e habilidades do administrador. Já no final do mesmo século, Boyatzis (1982) apresentava competências que considerava essenciais para os gerentes. Assim sendo, numa perspectiva integradora, as competências gerenciais têm sido vistas como elementos fundamentais e necessários para articular estratégia e prática em um contexto organizacional.

Em vista disso, diferentes autores sustentam que o pilar central para o sucesso de um projeto encontra-se em como gerente lida com as relações humanas, de modo que cabe a esse buscar conhecimento, considerando uma abordagem multidisciplinar com o intuito de estar inserido nos mais diversos cenários (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; RABECHINI, 2001; RUSSO; SBRAGIA, 2007).

4.2 GESTÃO DE PROJETOS

4.2.1 Origem e conceitos

Durante a segunda metade do século XX, houve mudanças significativas nas organizações, as quais se concentraram, especialmente, na evolução das formas de trabalho, no crescimento da competitividade e em mudanças tecnológicas. Estas transformações contribuíram para que muitas organizações redirecionaram suas estruturas funcionais para organizações baseadas em projetos, haja vista a possibilidade dos projetos provisionarem produtos e serviços (MERTENS, 1996; PARENTE, 2003; RUAS, 2005).

Neste sentido, a gestão de projetos surge como uma área específica da gestão, visto que demanda estruturas organizacionais apropriadas, técnicas específicas de planeamento e controle, bem como modelos especiais de autoridade e responsividade (SILVA; GIL, 2013:141; KELLING, 2002). Ademais, esta área está bastante atrelada à necessidade de combinar os recursos necessários, visando alcançar os objetivos próprios do projeto, conforme acrescentam mais valor aos produtos ou serviços em comparação às atividades rotineiras (TOMOMITSU; CARVALHO; MORAES, 2017).

Os projetos são um meio eficiente para combinar conhecimentos e otimizar o valor dos investimentos, concentrar recursos, bem como podem ser utilizados para gerar descontinuidades, de maneira mais eficiente, em produtos e serviços. Ainda, os projetos são bastante utilizados em ambientes de rápidas mudanças, uma vez que permitem comprimir o período de desenvolvimento e implementar processos de negócios com mais rapidez, quando comparados com operações rotineiras (Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy, Gable & Liang, 2009).

Em contrapartida, é pertinente destacar que o gerenciamento de projetos tem apresentado desafios que atravessam o âmbito das organizações, sobretudo no que concerne à sua natureza temporária (Julian, 2008). Estes impasses fomentam a necessidade de reinventar o processo, em detrimento de se utilizar das experiências anteriores, conforme cada novo projeto começa. Por essa razão, autores como Aboobakar e Lopes (2015) sustentam que uma boa gestão de projetos implica, necessariamente, num bom gestor de projetos e em uma equipe de profissionais adequada ao setor onde se insere a empresa.

4.3 MODELO DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

Conforme uma empresa toma a decisão de gerenciar seus projetos, é importante que esteja ciente de que este processo é também permeado por dificuldades em torno da obtenção de uma constância nas fases projeto até que se chegue à etapa final. Estas dificuldades, comumente, se referem a falta de transparência na comunicação do que precisa ser feito, menos tempo que o necessário para realizar corretamente as atividades, estipular objetivos impossíveis ou imprecisos de atingir, não levando em consideração o ponto de vista de pessoas externas ao projeto, a exemplo do usuário final (PROJECT BUILDER, 2014).

Por essa razão, cada gestor de projeto, para atingir o resultado final almejado, deve usar estratégias para mitigar os riscos e dificuldades encontradas. Nesse contexto, foram desenvolvidos modelos e critérios específicos para cada tipo de projeto, conhecidos como modelos de maturidade. PMBok, o manual de gerenciamento de projetos mais utilizado atualmente e aborda mais de 27 modelos de maturidade (PROJECT BUILDER, 2014).

Neste viés, de acordo com Project Builder (2014), o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos consiste em avaliar quão bem uma organização gerencia seus projetos, de modo que ajuda o gestor a rever o nível de maturidade da empresa em termos de gerenciamento de projetos e, assim, definir qual estratégia é mais viável de ser utilizada para alcançar êxito nos objetivos traçados.

Os principais modelos de maturidades são:

- PMMM (Project Management Maturity Model) – soluções de PM: idealizado pelo centro de Práticas Empresariais, é dividido em nove áreas de gestão de projetos: escopo, integração, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição. A avaliação da maturidade é baseada em cinco níveis, os quais são processos iniciais, processos e padrões estruturados, padrões organizacionais e institucionalização da gestão de projetos, gerenciados, otimizados.
- KPMMM (Kerzner Project Management Maturity Model) - Harold Kerzner: desenvolvido pelo Dr. Harold Kerzner, alinhado ao PMBOK e PMI, baseado em modernos conceitos de gestão, visa apoiar as decisões da alta administração. Consiste em cinco níveis de maturidade: linguagem comum, processo comum, metodologia única, benchmarking e melhoria contínua. É avaliado por meio de um questionário contendo 183 questões distribuídas de forma desigual entre os 5 níveis de maturidade propostos. Com múltiplos tipos de questões totalizando 800 pontos.
- CMMI (Capability Maturity Model Integration) – SEI: criado pelo Software Engineering Institute, o CMMI é dividido em cinco níveis: Metas, Compromisso, Habilidade, Medição, Verificação. Estes níveis dividem-se em áreas de processo e estas em dois conjuntos de objetivos: específicos e genéricos, estando os objetivos genéricos ainda divididos em quatro

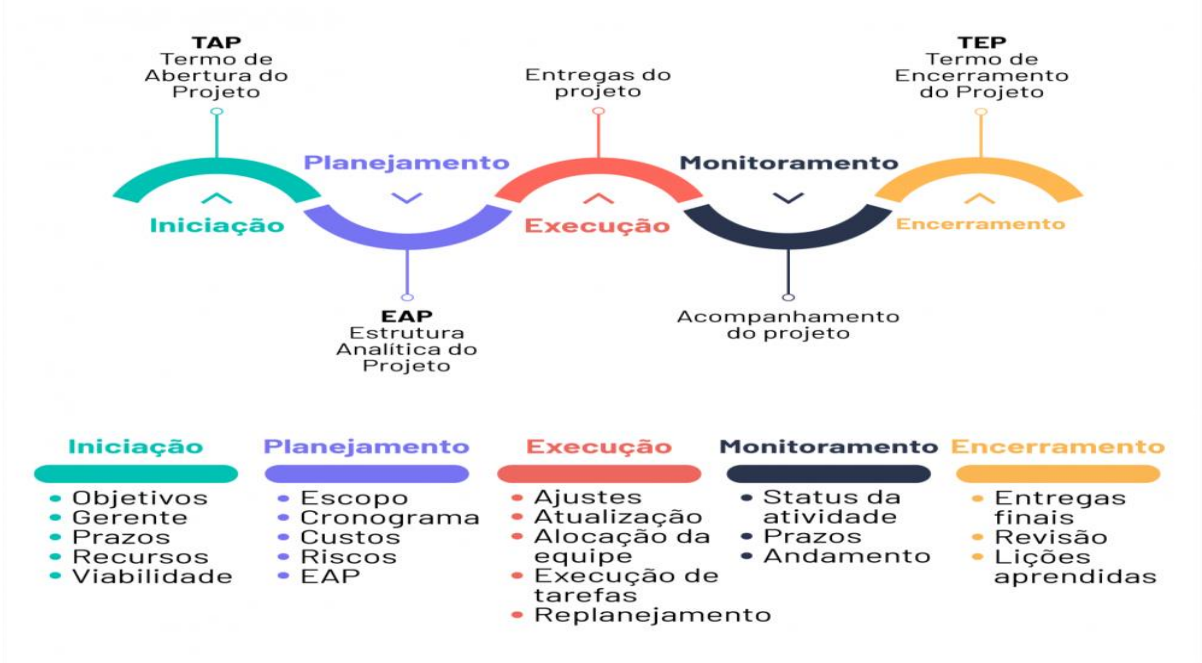
categorias, enquanto os objetivos específicos centram-se na atividade empresarial (Project Builder).

- MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) - Darcy Gramado: criado por Darcy Gramado em 2002, é a versão brasileira com grades industriais e corporativas. Eles têm cinco níveis de maturidade: Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado. Uma avaliação de 40 perguntas é usada para prever a maturidade (Project Builder).
- OPM3 (The Organizational Project Management Maturity Model): criado pelo PMI em 2004, OPM3 ao invés de ter níveis, a maturidade da organização é indicada por uma porcentagem ou um valor contínuo. É implementado em três áreas: projeto, programa e portfólio.

4.4 FASES DO PROJETO

No tocante à eficácia do projeto em desenvolvimento, ressalta-se a importância de contemplar todas as etapas, considerando todo o seu ciclo. Alinhado a esta perspectiva, Bicalho (2015) admite que toda metodologia direcionada ao gerenciamento de projetos leva em consideração fases ou etapas em sua realização. Conforme o PMBoK, os pilares primordiais para uma execução eficaz do projeto são a Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento (BICALHO, 2015), como se pode observar na Figura 1.

Figura 1: Fases de um projeto.



Fonte: PMBoK, 5º Edição.

- **Iniciação:** Esta etapa se inicia, conforme são identificadas as necessidades da empresa, bem como a viabilidade do projeto, uma vez que não necessariamente o projeto será pertinente ou viável de ser desenvolvido. Nesta fase, é também de suma importância a participação de todos que envolvidos no projeto - tome-se como exemplo patrocinadores e clientes -, visando alinhar as demandas de ambas as partes.
- **Planejamento:** O início desta fase se dá no decurso da etapa de iniciação. Neste momento, é realizada a coleta de todas as informações que favorecerão a melhoria do escopo do projeto e o desenvolvimento de um plano de ação para se chegar aos objetivos traçados. Esta etapa é marcada, ainda, pela busca de documentos, feedbacks, detalhamento do plano de ação, bem como por um uso mais efetivo dos recursos e por uma análise minuciosa de todos os pontos do projeto como riscos, custos, cronograma e escopo.
- **Execução:** Esta fase possibilita colocar em prática o planejamento que foi feito na etapa realizada anteriormente, em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto. Para além dos aspectos incorporados no planejamento, na execução, comumente, há necessidade de incluir atualizações e alterações em diferentes fatores delimitados na etapa anterior.

- **Monitoramento/Controle:** Esta fase se concentra na análise, acompanhamento e organização do progresso do projeto, evitando desvios no planejamento. Em linhas gerais, este momento compreende a identificação das áreas que necessitam de uma atenção mais acentuada, evitando dificuldades futuras.
- **Encerramento:** Este momento é marcado pela finalização de todas as atividades, de modo que há conclusão do projeto formalmente. À medida em que o projeto é concluído, busca-se verificar se todas as fases foram, de fato, finalizadas integralmente e obtiveram um bom resultado. Caso haja o cancelamento de algum projeto ou a constatação de projetos em situações críticas, é possível que o encerramento ocorra de maneira antecipada e, em tal caso, é chamado de encerramento prematuro.

4.4.1 Gerenciamento das Fases

Integração é uma palavra-chave em qualquer processo de gestão. No PMBoK, essa área de conhecimento tem o propósito de incorporar todo o projeto, unificar todos os processos e coordená-los. Também compreende escolher onde alocar recursos, fazer escolhas sobre alternativas e administrar dependências em todas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos. Na Figura 2 mostra a integração desta área com outras, e a Figura 3 mostra os processos desta área.

Figura 2: Gerenciamento de integração.

Fonte: PMBoK, 5º Edição

Dessa maneira, sua área contém os seguintes processos: desenvolvimento do termo de abertura, desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, gestão do trabalho do projeto, monitoramento e controle do trabalho do projeto. Que por sua vez o mapa do projeto inicializa o projeto a ideia de gerenciamento define, coordena e prepara todas as áreas de apoio, e a orientação e monitoramento conduz e monitora o andamento do projeto.

Figura 3: Processos de gerenciamento de integração.

Fonte: PMBoK, 5º Edição.

4.5 FERRAMENTAS USADAS NA GESTÃO DE PROJETOS

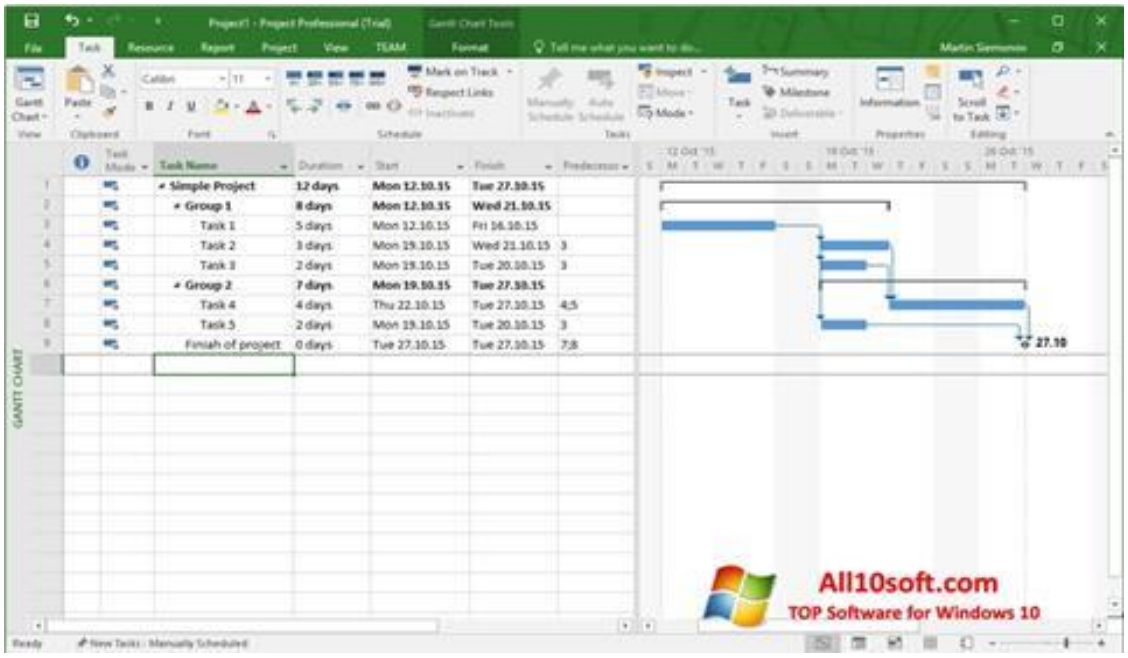
Conforme necessidade a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos, assegurar-se resultados positivos no desenvolvimento do projeto permitindo assim a utilização de métodos e processos específicos para o projeto em questão e a visualização das informações em tempo real com o time envolvido. Para que isso aconteça de forma favorável ao projeto é necessário conhecer as ferramentas escolhidas para o projeto e seus recursos tecnológicos a fim de analisar os reais

desejos da implantação. Para entender melhor como operam as ferramentas de gerenciamento de projetos, serão expostas quatro delas e suas vantagens.

4.5.1 Microsoft Project

MS PROJECT é um software de gerenciamento de projetos criado pela MICROSOFT Corporation. considerado muito eficaz no gerenciamento de tarefas, prazos e recursos. O software é poderoso para gerir ampla gama de projetos, seja no campo da engenharia (execução e manutenção de projetos) ou no campo da gestão empresarial (planejamento estratégico ou gerenciamento de projetos específicos) (Grando, 2013). Entre suas qualidades, destacam-se alguns pontos fortes, como: relatórios gerados rápido, boa compatibilidade, interface fácil de usar.

Figura 4: Gerenciamento de integração.



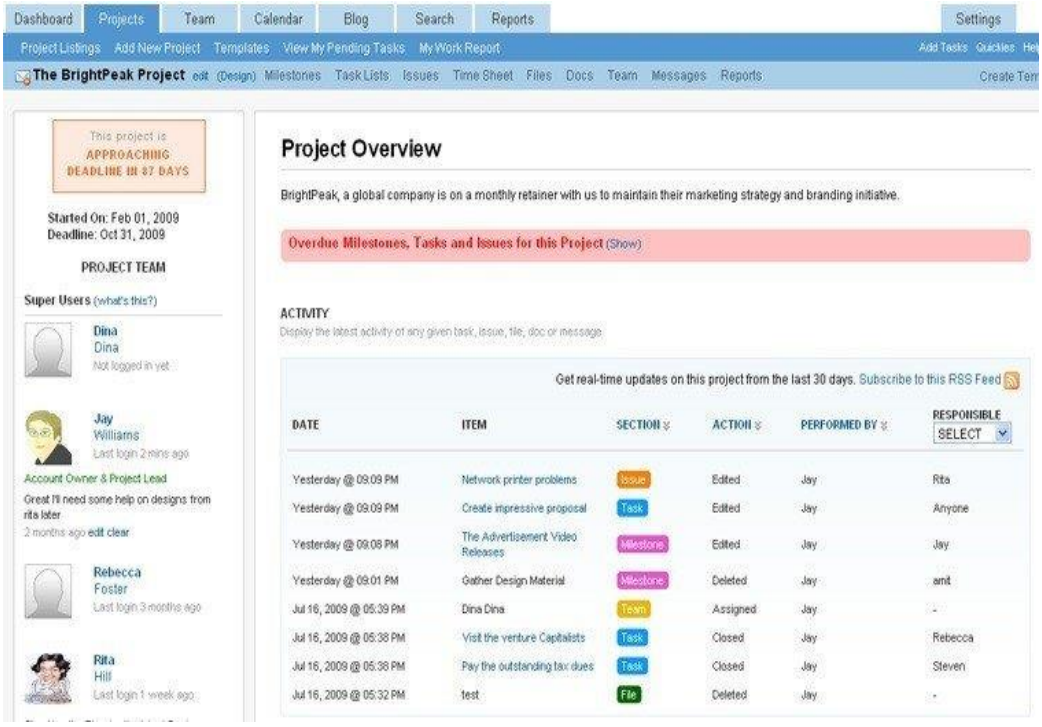
Fonte: Microsoft.

4.5.2 Deskaway

Com uma versão gratuita de 30 dias, este software de colaboração é online, não necessita de download, apenas necessita de acesso à internet onde o utilizador

se regista e pode posteriormente especificar os prazos e características das tarefas a realizar (TECMUNDO, 2009).

Figura 5: Software DESKAWAY.



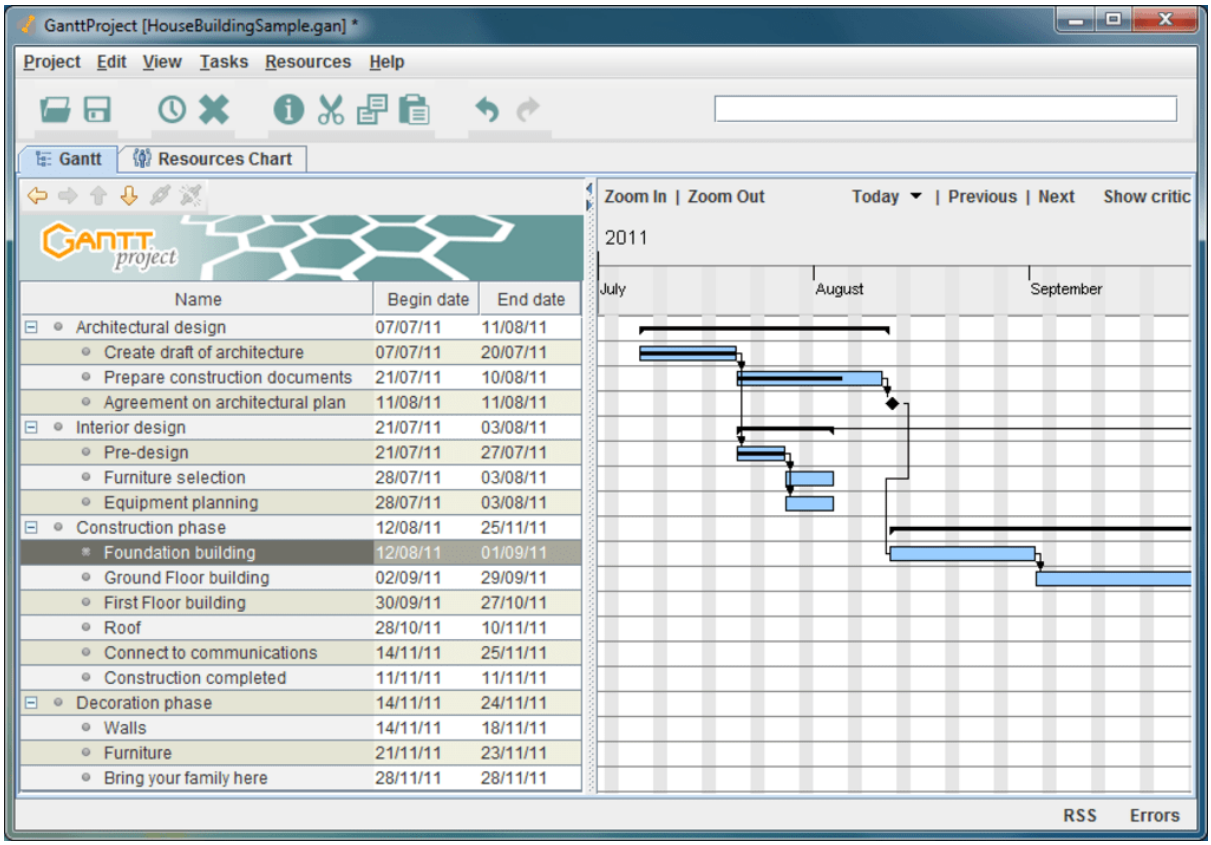
Fonte: Project Manager Soft.

Uma vez registrado em seu site, o software provê um domínio que permite aos usuários organizar as informações nele. O domínio contém o nome da sua empresa, por exemplo, "http://suaempresa.www.deskaway.com. (TECMUNDO, 2009)

4.5.3 GanttProject

O GanttProject é um software gratuito para todas as plataformas. Foi desenvolvido pela equipe GanttProject Team como foco a gestão de projetos e construção. Para facilitar a visualização da evolução de um projeto cria um gráfico de Gantt, um mapa desenhado pelo engenheiro social Henry Gantt em 1917. Eles mostram o andamento de diferentes etapas exatamente do mesmo projeto (TECMUNDO, 2009).

Figura 6: Software GANTTPROJECT.



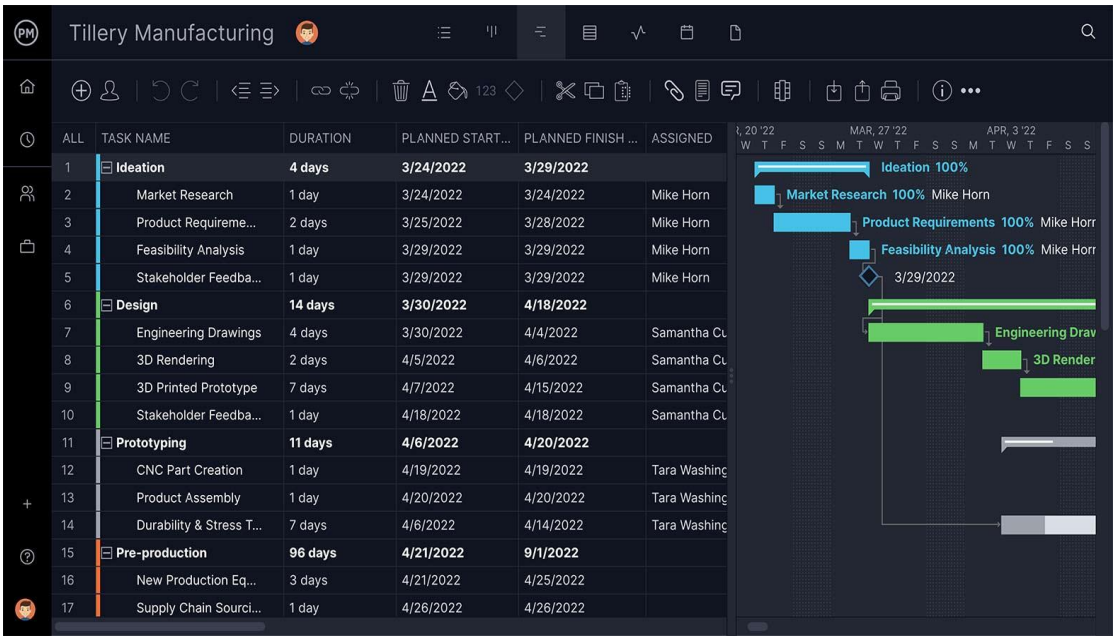
Fonte: GANTTPROJECT.

Entre as vantagens do aplicativo o fato de ter sido desenvolvido e disponibilizado em uma plataforma gratuita concede que usuários experientes e treinados possam adaptá-lo de acordo com suas necessidades. Também representa uma forma de participação no desenvolvimento e aprimoramento do aplicativo.

4.5.4 Project Planner

Este software oferece recursos para todos os usuários, permitindo a edição em tempo real de listagens de tarefas, permitindo que o administrador acompanhe e planeje projetos. Existem muitos modelos prontos. facilitando a modificação e adaptação às suas necessidades (GRANDE, 2013)

Figura 7: Software PROJECT PLANNER.



Fonte: PROJECTPLANNER.

5 RELAÇÕES HUMANAS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Empresas que prestam serviços que tem como produto o próprio serviço, o cliente tem um papel fundamental para o direcionamento da empresa e que pode ter um serviço de qualidade dando atenção total aos seus colaboradores, estudando os comportamentos nas organizações e promovendo uma sintonia com o ambiente de trabalho (MOURA, 2012).

Frederick W. Taylor foi considerado o pai da administração científica, onde o interesse sobre as pessoas no trabalho, suas modificações trazidas para a administração desbravam o caminho para o posterior desenvolvimento do comportamento organizacional, mesmo assim, todos os estudos eram focados no desenvolvimento da eficiência técnica, negligenciando os recursos humanos. Porém, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, algo na administração começou a despertar uma nova abordagem humanística com temas relacionados a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc. Sendo assim, o homem motivado e incentivado por estímulos salariais dá espaço ao homem social, fazendo com que troque o foco das empresas que estavam relacionadas apenas nas tarefas e estruturas para dá ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2003 apud MOURA, 2012).

O comportamento organizacional de uma empresa é dado através da dinâmica das organizações e como esses grupos e indivíduos se comportam dentro delas, onde as atitudes dos seus componentes podem ser causadas por estímulos externos e envolvendo-se como as reações sobre as ações. O comportamento organizacional pode ser definido como o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, onde tal comportamento refere-se aos atos e às atitudes das pessoas nas organizações. Para isso as organizações desenvolvem novas estratégias para a melhoria do ambiente de trabalho com a finalidade de promover o desenvolvimento de um colaborador melhor, ciente de seu desenvolvimento pessoal e sua satisfação. Onde, tais organizações e pessoas utilizam-se da tecnologia para melhorar o trabalho, influenciando o ambiente externo e sendo influenciados por ele, bem como as organizações e pessoas precisam de uma estrutura para se unir e atingirem seus objetivos com maior eficácia e eficiência (SOTO, 2005; DAVIS; NEWSTRON, 2002 apud MOURA, 2012).

Dentro dessa perspectiva, existe quatro pressupostos básicos acerca da natureza das pessoas e que influenciam no comportamento organizacional, que são: as diferenças individuais, que estão relacionadas a como cada indivíduo tem uma visão diferente das coisas, sentidos, decisões, etc.; a pessoa como um todo, onde cada pessoa deve ser notado e aproveitada dentro das organizações de modo geral; Conduta motivada, que está relacionado a satisfazer as necessidades estabelecidas que obedece a certas causas; Valor das Pessoas, onde todos devem ser tratados com forma digna e com respeito e de forma diferente dos demais fatores de produção. Sendo assim, a conduta motivada é o que todas as empresas querem visto que a produção é maior com funcionários motivados (SOTO, 2005 apud MOURA, 2012).

5.1 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE PROJETOS

É dever do gerente de projetos buscar sempre saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. Como todos tem necessidades diferentes é preciso tratar cada um de forma diferente. Sendo assim, é necessário estabelecer metas e dados os respectivos retornos sobre seus progressos e os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, motivando-os a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, motivação e satisfação no trabalho. Além disso, outro fator importante são as recompensas vinculadas ao desempenho fazendo, pois baixo desempenho diminui na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo (ROBBINS, 2002). Tais sistemas de recompensa funcionam dentro de certos padrões de operação nas organizações como incentivos para estimular certos tipos de comportamento e também punições para coibir o comportamento das pessoas. O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios e os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos para seus membros (CHIAVENATO, 2004; MOURA, 2012).

O gerente de projetos pode conceder aos membros da empresa não somente recompensas em função de sua contribuição pessoal para realização das metas da organização, mas também em função da contribuição para atividades essenciais da organização como manutenção do sistema interno e a adaptação da organização ao ambiente em que está inserido. Vale salientar que ao aceitar o cargo, o funcionário

está além de receber o salário, o mesmo está comprometido a uma rotina diária, um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização. Em se tratando de uma alta competitividade existente atualmente, a remuneração fixa é hoje insuficiente para motivar, incentivar, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes das pessoas. Para isso, foi adotado as relações de intercâmbio com seus colaboradores, a gestão de projetos pode lançar mão dos chamados planos de incentivo. No mercado atualmente são utilizados os seguintes planos de incentivo (CHIAVENATO, 2004; MOURA, 2012):

- Plano de Bonificação Anual, que apresenta um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função de sua contribuição ao desempenho da organização, mensurado através de indicadores preestabelecidos;
- Distribuição de Ações da Organização aos Colaboradores, onde o bônus em dinheiro é substituído por papéis da empresa;
- Opção de Compra de Ações da Organização que tem como objetivo transformar o colaborador em um acionista;
- Participação nos Resultados Alcançados pela empresa que corresponde a uma percentagem ou fatia de valor nos obtidos, devido ao trabalho pessoal ou em equipe;
- Remuneração por Competência que é uma premiação do colaborador por habilidades técnicas ou competências necessárias ao sucesso da organização;
- Distribuição do Lucro que esta relacionada a participação legal e regulamentada e significa a distribuição anual de uma parcela dos lucros da organização entre seus colaboradores.

A remuneração é feita através de outras formas além do pagamento em salário, como é caso dos benefícios sociais e de serviços sociais, que na maioria das vezes constituem custos de manter pessoal, onde tais benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, com a finalidade de poupar-lhes esforços e preocupação, podendo ser custeados parcialmente ou totalmente pela organização, sendo meios indispensáveis na

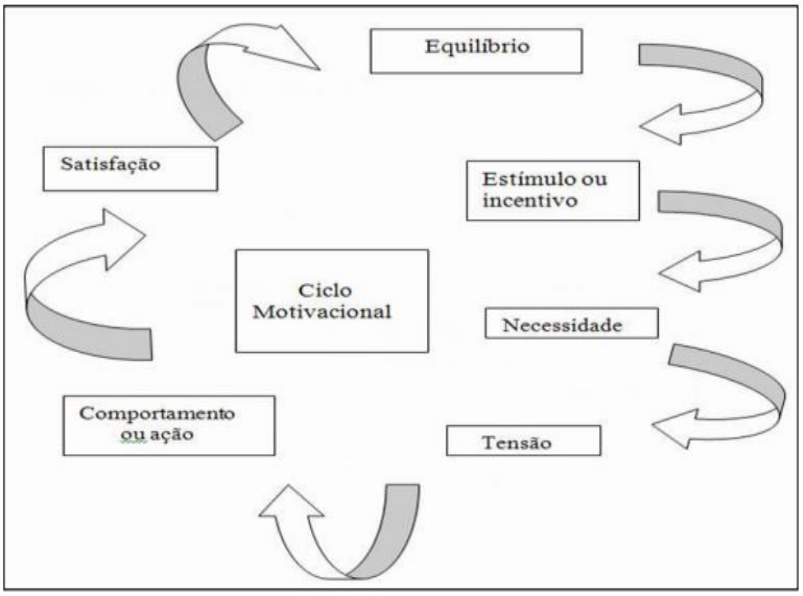
manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade (CHIAVENATO, 2004; MOURA, 2012).

De acordo com Vergara (2005), o ser humano busca mecanismos de defesa quase sempre inconscientes quando não são reconhecidos no trabalho, dentre esses mecanismos destacam-se os psicológicos (como a racionalização, projeção, isolamento, apatia, etc.), sociológicos (referentes ao comportamento em sociedade), químicos (através do uso de fumo, álcool, drogas) e tecnológicos (referentes aos que se valem da tecnologia). É possível perceber que tais mecanismos de defesa funcionam como fugas, porém quando o indivíduo é reconhecido causa a percepção da capacidade de liberar potencialidades, talentos e características pessoais até então desconhecidas (VERGARA, 2005).

5.2 PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

O conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio é chamado de motivação. Tal processo é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Os gerentes de projetos precisam ter um entendimento básico pera entender as teorias da motivação, onde tais teorias destacam que um indivíduo pode ter como fonte de suas ações, razões e motivos a motivação no trabalho e que é explicada através dessas teorias que procuram explicar as causas do comportamento das pessoas, apesar de não existir uma teoria correta, todas oferecem uma contribuição para a compreensão da motivação no trabalho. Os teóricos da escola humanista defendiam que todo comportamento humano é motivado pelo indivíduo a se comportar de forma a satisfazer uma ou mais necessidades (CHIAVENATO, 2003b). Logo, o comportamento das pessoas pode ser explicado por um ciclo como mostrado na Figura 8, onde as necessidades condicionam o comportamento.

Figura 8: Ciclo motivacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003b) apud Moura (2012).

Por meio da Figura 8 é possível perceber que ao surgir uma necessidade, o equilíbrio existente no indivíduo é rompido, no qual provoca um estado de tensão, insatisfação ou desconforto. Por meio deste estado é conduzido a um comportamento ou ação com o propósito de aliviar tal desajuste e caso haja eficácia neste comportamento, o indivíduo encontra a satisfação da necessidade e o organismo retorna ao estado de equilíbrio (CHIAVENATO, 2003B; MOURA, 2012).

5.3 LIDERANÇA E INFLUÊNCIA NAS FASES DA GESTÃO DE PROJETOS

A liderança é um processo que conduz as ações ou influências que afetam o comportamento e a mentalidade dos indivíduos envolvidos (MAXIMIANO, 2002 apud MOTA, 2011). Pesquisas recentes têm voltado sua atenção para a identificação e o mapeamento das situações e das características dos subordinados em relação ao ambiente dos líderes. Muitas vertentes podem ser consideradas em relação a liderança que estão relacionadas às habilidades que os líderes devem demonstrar, ou até mesmo o estilo que o líder pode adotar em função do foco dado às suas atividades, mais nos processos ou mais nas pessoas envolvidas. Dando ênfase ao papel do liderado, ao que se espera dele e a como ele se posiciona em relação a isso, todas as possibilidades vão atuar dentro de um ambiente, ou situação, influenciando

na maneira de a liderança ser exercida, no Quadro 1 é possível ver cada grupo e suas competências (RUSSO, 2005; GONÇALVES; MOTA, 2011).

Quadro 1: Grupos e competências de liderança.

Grupo	Competência
Competências emocionais (EQ)	Motivação
	Conscienciosidade
	Sensibilidade
	Influência
	Autoconsciência
	Resiliência emocional
	Intuitividade
Competências gerenciais (MQ)	Gestão de recursos
	Comunicação engajadora
	Desenvolver
	Capacitando
	Conseguir
Competências intelectuais (IQ)	Perspectiva estratégica
	Visão e imaginação
	Análise crítica e julgamento

Fonte: adaptado de Dulewicz; Higgs (2003 apud Gonçalves; Mota, 2011).

Alguns parâmetros mostrados a seguir, identificam as competências das pessoas que exibem liderança efetiva bem como as mesmas podem gerenciá-las.

- Gerenciamento da atenção: capacidade do líder de fixar a intenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto;
- Gerenciamento do significado: responsabilidade do líder de comunicar o significado do resultado do projeto dentro da estratégia corporativa;
- Gerenciamento da confiança: um líder deve ser confiável. Os membros da equipe seguirão um líder com quem sabem que podem contar, mesmo que estejam em desacordo com seu ponto de vista;

- Gerenciamento de si mesmo: esse gerenciamento é crítico. Se a pessoa está motivada e tem conhecimento e habilidade, haverá uma boa chance de empregá-los de uma maneira efetiva.

Existe uma inter-relação no modelo de liderança entre a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional dado pelo líder e o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo que é caracterizado pela maturidade. O estilo de liderança que um gerente deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade destes últimos, pois a maturidade pode ser definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento e isso pode ser visto no Quadro 2 que mostra as relações entre nível de maturidade e respectivo estilo de liderança (RUSSO, 2005; GONÇALVES; MOTA, 2011).

Quadro 2: Níveis de maturidade e estilos de liderança.

Nível de maturidade	**Estilo de liderança**
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 – Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 – Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Fonte: Adaptado de Hersey; Blanchard (2007 apud Gonçalve; Mota, 2011).

Existe uma problemática relacionada a seleção de estilos de liderança, pois a maioria dos projetos possui tempo limitado para concluir tarefas, o que pode impedir um gerente de construir relacionamentos e obter apoio e lealdade da equipe, especialmente se os membros da equipe devem regressar ao grupo original após a

conclusão do projeto. Uma vez que cada projeto é uma situação nova, o gerente de projeto precisa adaptar seus estilos de liderança à situação única do projeto (RUSSO, 2005; GONÇALVES; MOTA, 2011).

Saber usar algumas ferramentas como persuasão, gerenciamento de conflitos e colaboração, podem ajudar na administração de relacionamentos dentro uma empresa e saber lidar com emoções alheias. Diante disso, um líder precisa inspirar seus funcionários, mostrando-lhes influência para poder desenvolver as potencialidades dos demais. Além disso, é importante reconhecer a capacidade de transformação e encontrar maneiras práticas de superar as mudanças que venham a ocorrer. Gerenciar os conflitos e solucionar as divergências faz com que seja compreendido as perspectivas diferentes de cada um e que possam trabalhar em conjunto para a melhoria do endosso geral e isso é feito por meio da comunicação através do compartilhamento de informações e mantendo a receptividade tanto de boas quanto de más notícias (RUSSO, 2005).

6 CONCLUSÃO

É possível perceber o quanto a gestão de projetos é importante nas organizações, onde as empresas que fazem o gerenciamento de todos os processos e tarefas executadas pela mesma em um determinado tempo estabelecido, apresentam um maior controle sobre os gastos, recursos e riscos diante das tomadas de decisões que a mesma enfrenta. Além disso, para os casos em que o projeto é de alto custo ou desenvolvido em um longo tempo, a gestão de projetos se faz necessária, visto que com a documentação do que está ocorrendo é possível ter controle das fases, custos e prever os resultados finais.

Para obter qualidade, respeitando os prazos e atingir os objetivos desejados, os gestores de projetos precisam estabelecer uma forma coerente de liderança que atinja de forma satisfatória todos os envolvidos na aplicação dos projetos. O que se percebeu é que a motivação é um fator preponderante para tal finalidade, que utiliza de práticas motivacionais e de aperfeiçoamento que geram oportunidades de desenvolvimento e evolução dos colaboradores beneficiando não só a empresa, mas também os envolvidos que nela participam.

Haja vista que o perfil do líder na gerência de projetos não é fácil, o que define esse perfil ideal seria como o líder levará adiante as mudanças necessárias que tragam resultados propícios para o negócio em que o mesmo está inserido. Atualmente é preferível o gerente que concilie as exigências com os resultados e como o mesmo vai lidar com a gestão de pessoas, gerando uma autonomia fundamental na realização do trabalho e exigindo da mesma uma responsabilidade proporcional a tal autonomia recebida. O líder precisa entender e saber tratar aspectos comportamentais dos liderados bem como o nível de maturidade de cada um, pois a depender do ambiente de projetos no qual o mesmo está inserido, a identificação rápida do seu estilo e também da flexibilização desse estilo que estão ligados a uma função de uma nova tarefa ou etapa se fazem necessárias exigindo dos gerentes de projetos rápidas providências na tomada de decisões.

A implementação de um projeto, independente da metodologia ou ferramenta utilizada, precisa ter seus objetivos bem definidos, onde a aquisição dos conhecimentos sobre tal podem facilitar e gerar enormes benefícios em termos de custo, tempo, experiência e menos riscos nas suas execuções. Onde a liderança quando colocada de maneira correta, respeitando os princípios éticos e de

responsabilidade com os objetivos designados, possibilitam melhorias significativas para empresa e seus funcionários.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOOBAKAR, R.M.; LOPES, P.B.R.L. O papel da comunicação na gestão de projetos. **International Business and Economics Review**, n. 6, 2015. Disponível em: http://hdl.handle.net/10437/7991

BICALHO, E.G.C. **Gestão de projetos: importância nas organizações**. 79 p. Trabalho de conclusão de curso (Ciência da Computação) - Instituto Municipal de Ensino superior de Assis – IMESA, São Paulo, 2015.

COSTEIRA, I. B. S.; GOMES, V. V. B.; DE SOUZA CORREIA, M. A projeção de uma estrutura organizativa utilizando a ferramenta de gestão de projetos um estudo de caso sobre o evento executive. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, pp. 14168-14190, 2019.

Espinha, R. G. 5 etapas de um projeto: saiba quais são e o que se faz em cada uma delas. Disponível em: https://artia.com/blog/5-etapas-de-um-projeto-saiba-quais-sao-e-o-que-se-faz-em-cada-uma-delas/. Acesso em 02 de novembro de 2022.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. D. M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. *21*, pp. 404-416, 2011.

JULIAN, J. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement**. Project Management Journal**, v. 39, n. 3, pp. 43-58, 2008.

KELLING, R. Gestão de projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva; 2002.

LIMA, R. D. J. C.; ARAGÃO, S.; LIMA, R. D. J. C.; ARAGÃO, S. **Competências gerenciais no contexto da gestão de projetos: estudo em empresas de grande porte do setor da construção**, 2016.

MEDEIROS, Higor. **Áreas de Conhecimento segundo o PMBoK**. Disponível em: . Acesso em 12 de novembro de 2022.

MERTENS, L. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montivideo: Cinterfor; 1996.

MOURA, L. D. **Motivação e gestão de projetos no contexto organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão de Projetos) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

PAULI, C.; SELL, D. Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 3, pp. 47-63, 2019.

PARENTE, C. C. R. **Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico**. Tese de Doutorado (Sociologia) - Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2003.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations**. International journal of project management**, v. 31, n. 1, pp. 31-42, 2013.

RUAS, R. L. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.;(Orgs.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, pp. 34-54, 2005.

RUSSO RD, RUIZ JM, CUNHA RP. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Production**, v. 15, pp. 362-375, 2005.

SILVA, E.; GIL, A. Inovação e Gestão de Projetos: Os “Fins” Justificam os “Meios”. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 4, n. 1, pp. 138-164, 2013.

TOMOMITSU, Henrique Takashi Adati; CARVALHO, Marly Monteiro de; MORAES, Renato de Oliveira. A evolução da relação entre a gestão de projetos e a gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, v. 25, pp. 354-369, 2017.

WATANUKI, H. M.; NADAE, J. D.; CARVALHO, M. M. D.; MORAES, R. D. O. Gestão de projetos internacionais: um estudo bibliométrico. **Gestão & Produção**, v. 21, pp. 660-675, 2014.

WIEWIORA, A.; TRIGUNARSYAH, B.; MURPHY, G. D.; GABLE, G. G.; LIANG, C. **The impact of unique characteristics of projects and project-based organisations on knowledge transfer**. In Proceedings of the 10th European Conference on Knowledge Management. pp. 888-896, 2009.