



# Aspectos comportamentais na gestão de projetos: uma análise bibliométrica (1988-2014)

*Behavioral issues in project management: a bibliometric analysis (1988-2014)*

Diane Aparecida dos Reis Silva<sup>1</sup>  
Diego Honorato Clemente<sup>1</sup>  
José Daniel Rodrigues Terra<sup>1</sup>  
Karyn Martinelli Lopes<sup>1</sup>  
Marly Monteiro de Carvalho<sup>1</sup>  
André Leme Fleury<sup>1</sup>  
Eduardo de Senzi Zancul<sup>1</sup>  
Roberto Marx<sup>1</sup>

**Resumo:** A demanda por gerentes de projetos é crescente. Um dos principais fatores que impactam no desempenho desse profissional relaciona-se ao aspecto comportamental, ou seja, àquele em que as relações e o entendimento entre os indivíduos de um grupo são fundamentais. Ante essa problemática, o objetivo deste trabalho foi realizar uma análise bibliométrica sobre aspectos comportamentais na gestão de projetos, buscando identificar as relações entre aspectos comportamentais e o gerenciamento de projetos. Para tanto, utilizou-se a metodologia bibliométrica: as bases de dados que compõem a amostra foram coletadas em ISI Web of Science e Scopus, desde que os artigos da Scopus também estivessem na base principal da ISI Web of Science. As análises sugerem ou evidenciam que os aspectos comportamentais, o “lado humano”, se apresenta como fator essencial para o sucesso na gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos; Aspectos comportamentais; Bibliometria.

**Abstract:** *Due to the growing demand for project managers, one of the main factors that impact their performance is related to behavioral aspects, namely that in which relationships and understanding between individuals in a group are key. Faced with this problem, we aim to perform a literature review on the behavioral aspects topic in project management in order to identify the relationship between behavioral aspects and project management. Therefore, we used the bibliometric methodology, and the database composing the sample was collected from the Web of Science - ISI and Scopus, since Scopus articles were also the main base in the Web of Science. Analyses suggest based on the behavioral aspects that the “human side” is an essential factor for increasing success in project management.*

**Keywords:** *Project management; Behavioral aspects; Bibliometrics.*

## 1 Introdução

O foco excessivo dos guias de referência da área de gestão de projetos nas chamadas habilidades *hard* (técnicas e ferramentas de gestão) tem gerado assimetria com relação à adoção das pesquisas nas áreas *soft* de gestão de projetos (Söderlund & Maylor, 2012). Pesquisas recentes apontam para o impacto significativo e relevante das habilidades *soft* no sucesso dos projetos (Carvalho & Rabechini, 2014). O uso de *hard* e *soft* apresenta-se mais como pontos opostos de uma linha contínua do que como uma oposição

propriamente dita (Gustavsson & Hallin, 2014). De fato, foi encontrado relacionamento significativo e positivo entre as habilidades *hard* e *soft* em gestão de riscos de projetos (Carvalho & Rabechini, 2014).

No entanto, ao utilizar essa dicotomia como método de categorização de projetos, Crawford & Pollack (2004) pontuam que o lado *soft* apresenta objetivos ambigualmente definidos nos quais a valorização de relacionamentos, cultura e significado são gerenciados por meio da negociação e discussão, de forma

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo – USP, Avenida Professor Luciano Gualberto, 380, Travessa 3, CEP 05508-010, São Paulo, SP, Brasil, e-mail: diane@usp.br; diego.clemente@usp.br; jdrt8@yahoo.com.br; kamlopes@yahoo.com.br; marlymc@usp.br; alfleury@usp.br; ezancul@usp.br; robemarx@usp.br

Recebido em Maio 16, 2015 - Aceito em Jan. 22, 2016

Suporte financeiro: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

que o sucesso possa ser medido qualitativamente. Analogamente, projetos *hard* têm como objetivo valorizar o desempenho técnico onde há possibilidade de controle e monitoramento, permitindo que o sucesso possa ser medido em termos quantitativos.

O uso da dicotomia *hard* e *soft* na gestão de projetos e suas implicações negativas para o desenvolvimento e pesquisa de campo têm sido apontadas como lacunas relevantes de pesquisa (Gustavsson & Hallin, 2014). Em referência às diferenças de gestão expostas, os aspectos comportamentais não são exclusividade de um método específico de gestão de projetos, já que são inerentes às pessoas que fazem parte de um time de projetos independentemente da abordagem de gestão utilizada. Aqui, entendem-se aspectos comportamentais como conjunto de conceitos de valores, atitudes, percepção e aprendizagem que proporcionam a possibilidade de análise dos comportamentos individual e coletivo (Stepanski & Costa, 2012). O enquadramento dos aspectos comportamentais seria mais robusto no lado *soft* de gestão de projetos, no que Liu et al. (2011) definem como um elemento do “lado humano”. Em diferentes formas, os aspectos comportamentais influenciam a maneira pela qual os integrantes de uma equipe se comunicam, interagem entre si, se relacionam, desenvolvem suas atividades, reportam-se uns aos outros e percebem os objetivos e sucesso dos projetos. Além disso, os aspectos comportamentais impactam na percepção dos indivíduos quanto à adequação ou não à cultura e aspectos organizacionais, bem como percebem o papel da liderança. Desse modo, aspectos comportamentais distintos não só influenciam como as atividades são feitas mas também atuam como inibidores ou facilitadores de tais atividades. Consequentemente, os aspectos comportamentais tornam-se elemento essencial em projetos, caso sejam bem avaliados, reconhecidos, trabalhados e direcionados pela gestão ao longo do ciclo de vida dos projetos. Tem-se, assim, que os aspectos comportamentais são a forma opcional de como o ser humano emprega sua energia, gerando as suas características comportamentais.

Kasapoğlu (2014) aponta a importância dos aspectos comportamentais em todos os setores e pontua que o desenvolvimento de diferentes tipos de lideranças é necessário, a depender do tipo de indústria e de cultura organizacional envolvidos. Já Chapman & Hyland (2004) definem a liderança como forma de determinar aspectos importantes para as operações e de direcionar, portanto, um comportamento particular de interesse da organização. Eweje et al. (2012) entendem que os gerentes de projetos têm um impacto significativo sobre o valor estratégico do ativo entregue, com decisões que dependem da alimentação de informações em que se baseiam. A capacidade de esses gerentes de projeto influenciarem a direção estratégica das

empresas não deve ser subestimada, pois os custos de más decisões gerenciais podem ser elevados. Nesse aspecto de liderança, Lloyd-Walker & Walker (2011) trabalham com um modelo que fornece uma visualização de desempenho da liderança autêntica, de forma que indivíduos ou grupos interessados possam apreciar quais são os fatores e comportamentos mais importantes desenvolvidos pela liderança.

Kissi et al. (2013) abordam o tema da liderança transformacional de gerentes de portfólio na *performance* de projetos, sendo essa liderança o papel mediador dos comportamentos voltado ao sucesso e clima para inovação. Wiewiora et al. (2013) discorre na assertiva de como diferenças culturais atuam como *drivers* para a troca de conhecimento entre projetos em organizações baseadas em projetos, ao passo que Zangiski et al. (2013) pontua que a gestão do conhecimento é fator crítico de sucesso para organizações que operam em escala global.

Por outro lado, Ojiako et al. (2014) entendem que o impacto de fatores diversos, tais como os critérios do Triângulo de Ferro, para as avaliações de projetos e decisões dos profissionais na gestão de projetos, contribuem para uma tomada de decisão gerencial mais eficaz. Por outro lado, Beringer et al. (2013) abordam o comportamento das partes interessadas, a gestão de *stakeholders* e o impacto de seus comportamentos no sucesso em portfólios de projetos.

O impacto dos aspectos comportamentais na gestão de projetos é amplo ao englobar os mais diversos setores. Lai et al. (2011) comparam práticas de recursos humanos adotados para gestão da segurança em projetos de construção nos Estados Unidos e Cingapura. Os autores investigam a relação entre as práticas de recursos humanos e os resultados de gestão de segurança na construção. Já Wang & Yuan (2011) investigam os fatores críticos que afetam as atitudes e comportamentos de risco dos contratantes em projetos de construção. No entanto, dentro do campo de desenvolvimento de produtos, Norrgren & Schaller (1999) relatam a multidisciplinaridade no desenvolvimento de produtos e como os estilos de liderança afetam essa multidisciplinaridade. Os autores pontuam que o líder deve criar um ambiente de trabalho positivo, desenvolver as habilidades dos membros da equipe e incentivar a competitividade corporativa.

No que tange ao relacionamento entre aspectos comportamentais e o desenvolvimento de habilidades, Gomar et al. (2002) pontuam que habilidades múltiplas são uma estratégia de força de trabalho que busca reduzir os custos indiretos de trabalho, melhorar a produtividade e reduzir a rotatividade nas organizações. Fong & Chu (2006) utilizam várias práticas de compartilhamento para melhorar a eficácia da troca de conhecimento, nas quais a assertividade está na eficiência da transferência de conhecimento tácito através do uso das tecnologias

de informação e comunicação, *mentoring*, *coaching* ou programas de aprendizagem. Litchfield & Javernick-Will (2014) apresentam uma investigação na organização internacional Engenheiros Sem Fronteiras (EWB – Engineers Without Borders) para entender, de fato, as percepções sobre os conhecimentos que um engenheiro precisa possuir, as lacunas na experiência dos membros e as vantagens para o desenvolvimento profissional e pessoal dos engenheiros no processo de adesão à organização.

Nesse cenário, a dicotomia *hard* e *soft* são lacunas relevantes de pesquisa (Gustavsson & Hallin, 2014) e os aspectos comportamentais têm grande importância no desenvolvimento de trabalho na organização, atuando como facilitadores e/ou inibidores. O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise da literatura sobre os aspectos comportamentais na gestão de projetos. E, com base nessa análise, identificar as tendências e lacunas de pesquisa, os pilares teóricos e as temáticas mais relevantes comumente abordadas pelos autores dentro desse campo. Ademais, busca-se um melhor entendimento desse assunto no qual, por haver um elevado número de publicações, há a dificuldade em se estabelecer padrões. O estudo da evolução do tema ao longo do tempo deu-se por uma análise bibliométrica, contribuindo ainda mais para o entendimento desse assunto. A partir disso, busca-se responder como ocorreu a evolução acadêmica dos aspectos comportamentais na gestão de projetos, desde sua primeira abordagem.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção foi aqui apresentada como uma introdução ao estudo que será apresentado. A seção dois aborda os métodos de pesquisa utilizados. A seção três aborda os resultados tanto das publicações, quanto das redes sociais, a seção quatro apresenta as discussões e a seção cinco apresenta as conclusões do trabalho.

## 2 Métodos de pesquisa

A abordagem metodológica adotada foi a bibliometria atrelada à análise descritiva de publicações e análise de redes. Com isso, foi possível uma análise da evolução do tema ao longo do tempo, de modo a identificar as principais publicações para melhor caracterizá-las e entendê-las.

Segundo Araújo (2006), a bibliometria possui como ponto central o uso de métodos quantitativos para avaliação objetiva da produção científica. Iniciada com a medição de livros, gradativamente incorporou o estudo de outros formatos de publicação. Nos dias atuais, aborda a produtividade de autores e a análise de citações. Para o presente estudo, foram analisadas publicações no formato artigo.

A pesquisa foi realizada nas bases ISI Web of Science e Scopus em razão da relevância delas para a comunidade acadêmica, sendo as detentoras do maior número de publicações com filtros para tipo de documento e somente artigos, além de passarem por um processo de avaliação por pares (*double blind peer review*) nos periódicos (Carvalho et al., 2013; Lopes & Carvalho, 2012; Watanuki et al., 2014). A síntese do procedimento de busca e dos filtros adotados em ambas as bases de dados estão na Tabela 1.

Para o levantamento da amostra inicial foram realizadas buscas em ambas as bases com os termos “*project management*” e “*behavio\**” ou “*person\**”.

Na base ISI Web of Science empregou-se como filtro aquele em que os termos de busca constavam nos campos assunto, resumo ou palavras-chave. Como resultado foram alcançadas 874 publicações, que foram submetidas aos demais filtros descritos na Tabela 1. Esses filtros relacionam-se às áreas de interesse dos pesquisadores, incluindo como assuntos negócios, engenharia e psicologia. Apenas os *journals* de impacto para essas áreas foram selecionados, garantindo-se assim, fontes relevantes para a pesquisa apresentada.

**Tabela 1.** Filtros utilizados no processo de busca nas bases de dados.

Base	Campo de filtragem	Filtro aplicado	Resultados
ISI Web of Science	Tipos de documento	Apenas artigos	495 artigos
	Categorias do Web of Science	Management, Engineering Industrial, Operations Research Management Science, Engineering Civil, Engineering Mechanical, Computer Science Software Engineering, Engineering Environmental, Business, Engineering Manufacturing, Metallurgy, Metallurgical Engineering, Engineering Multidisciplinary, Engineering Electrical Electronic, Engineering Biomedical, Engineering Chemical, Engineering Aerospace, Management, Psychology Social, Engineering Industrial, Psychology, Operations Research Management Science, Engineering Civil, Psychology, Applied Business, Ethics, Engineering Manufacturing, Ergonomic e Engineering Multidisciplinary	303 artigos

Tabela 1. Continuação...

Base	Campo de filtragem	Filtro aplicado	Resultados
ISI Web of Science	Títulos das fontes	International Journal of Project Management, Scandinavian Journal of Management, Project Management Journal, European Journal of Operational Research, IEEE Transactions on Engineering Management, Management Decisions, MIS Quarterly, Journal of Management in Engineering, Journal of Industrial and Management Optimization, International Journal of Production Economics, Journal of Construction Engineering and Management, Industrial Management and Data Systems, Journal of Engineering and Technology Management, Management Science, International Journal of Operations Production Management, African Journal of Business Management, International Journal of Management Reviews, EMJ Engineering Management Journal, International Journal of Human Resources Management, Technovation, Production and Operations Management, Journal of Operations Management, South African Journal of Business Management, Journal of Management Information Systems, International Journal of Production Research, Research Technology Management, Supply Chain Management: An International Journal, R&D Management, Project Based Organizing and Strategic Management, Journal of Product Innovation Management, International Journal of Technology Management, Information Systems Research, Operations Management Research, Advances in Strategic Management a Research Annual and Omega International Journal of Management Science	173 artigos
	Tipos de documento	Somente artigos	3,671 artigos
	Áreas de assunto	Engineering, Chemical Engineering, Psychology e Business, Management and Accounting	2,722 artigos
	Tipos de resumo	Somente <i>journals</i>	774 <i>journals</i>
Scopus	Títulos das fontes	International Journal of Project Management; Journal of Construction Engineering and Management; Journal of Management in Engineering; Ieee Transactions on Engineering Management; Journal of Product Innovation Management; Engineering Management Journal; International Journal of Technology Management; Project Management Journal; International Journal of Production Economics; Technovation; International Journal of Production Research; Management Science E Research Technology Management. Além do ISI Web of Science: Journal of Professional Issues in Engineering, Education and Practice; IEEE Engineering Management Review; EMJ Engineering Management Journal	792 artigos
	Tipos de resumo	Somente <i>journals</i>	774 <i>journals</i>

A aplicação dos filtros na base da ISI Web of Science resultou em 173 artigos para análise detalhada, sendo que todos esses trabalhos tiveram os respectivos resumos analisados. Desse total, 87 artigos possuíam relevância para o estudo proposto e foram selecionados para compor a base final.

Para a pesquisa na base Scopus foram empregados os mesmos filtros, aplicados na base ISI Web of Science. O filtro dos termos de busca desse estudo foi aplicado

apenas no título do artigo, resumo e palavras-chave, alcançando 10.452 obras. As filtragens subsequentes também estão expostas na Tabela 1.

Dos 774 artigos identificados na Scopus, apenas os que também estavam indexados na ISI Web of Science foram analisados, ou seja, 545 artigos. Desses, 70 estavam em duplicidade com a base da Web of Science, resultando em 475 obras para análise de resumos. Com base na relevância para o

assunto estudado, 82 artigos entraram para a base final de análise. Desse modo, após todos os passos descritos, 169 artigos estavam em concordância com o tema de estudo deste trabalho, incluindo ISI Web of Science e Scopus.

Nessa base de dados foi aplicada a lei da dispersão do conhecimento científico de Bradford, de 1934, a qual, segundo Araújo (2006), incide na relação entre o conjunto de periódicos, organizando-os de forma decrescente, conforme a produtividade do tema, permitindo distinguir o núcleo de periódicos por assunto, zonas e grupos. Nesse momento foram identificados os 20 artigos mais citados, os quais englobavam 58,03% de todas as citações.

Como base para a análise dos artigos, foram analisados os trabalhos dos periódicos que possuísem fator de impacto JCR (*Journal Citation Reports*) superior a 1,5 e publicados entre 2011 e 2014. O fator de impacto consiste no número de citações recebidas por um autor dividido pelo número de trabalhos que receberam ao menos uma citação (Araújo, 2006). Com esse filtro, 16 trabalhos foram considerados para análise.

Selecionada a amostra, os metadados dos artigos foram importados pelo *software* Sitkis 2.0 (Schildt, 2002), os índices de centralidade e intermediação foram desenvolvidos com o *software* Ucinet for Windows – Version 6.289 (Borgatti et al., 2002) e as redes traçadas com o *software* Netdraw.

### 3 Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente são expostos os dados descritivos da amostra e, posteriormente, apresentadas as redes e análises de impacto dos estudos, por meio da análise das citações e índices correlatos.

#### 3.1 Caracterização da amostra

A primeira análise sobre as publicações procurou mapear a tendência delas ao longo do período verificado e quais mais contribuíram para a consolidação do tema. O primeiro artigo relevante para o assunto de interesse foi publicado por Badiru (1988), no periódico *IEEE Transactions on Engineering Management*, no qual foi apresentado um guia prático para iniciar projetos de desenvolvimento de *software* com o princípio do Triplo C. O objetivo do autor enfatizar os esforços de comunicação, cooperação e coordenação como desafios de gestão.

Entre 1988 e 2000, o pico de publicações foi em 1993, com cinco artigos. No entanto, a partir de 2001, o número de publicações aumentou consideravelmente. No período de 1988 a 2014, os anos com maior número de publicações foram 2009, com 19 artigos (11,24% do total), 2014, com 15 artigos (8,88% do total), 2011 e 2013, com 13 artigos cada (7,69% do

total, para cada ano). Apenas no período de 2007 a 2014 há 103 artigos, que representam 60,95% do total das 169 publicações analisadas neste estudo.

Adicionalmente à análise de publicações por ano, a Tabela 2 apresenta uma expansão desses dados ao cruzar as informações sobre as publicações e incorporar a análise por periódicos. Observa-se 33 periódicos com publicações pertinentes, das quais cinco (*International Journal of Project Management*, *Journal of Construction Engineering and Management – ASCE*, *Project Management Journal*, *Journal of Management in Engineering* e *IEEE Transactions on Engineering Management*) apresentam 97 artigos – 57,4% de toda a base de artigos identificados.

- ***International Journal of Project Management:*** Com 31 publicações, apresenta uma cobertura de todas as facetas da gestão de projetos; focado na *expertise* mundial das técnicas, práticas e áreas de pesquisa em gestão de projetos.
- ***Journal of Construction Engineering and Management – ASCE:*** Com 28 artigos, busca avançar na ciência da engenharia da construção, bem como harmonizar práticas através de teorias e, conseqüentemente, avançar na pesquisa e educação da gestão e engenharia da construção.
- ***Project Management Journal:*** Com 14 publicações, endereça métodos de pesquisa, técnicas, teorias e aplicações em projetos que estejam no estado da arte, sendo um *journal* do Project Management Institute.
- ***Journal of Management in Engineering:*** Com 13 publicações, procura apresentar questões associadas à gestão e liderança, tendo como foco o engenheiro civil.
- ***IEEE Transactions on Engineering Management:*** Com 13 artigos, aborda a gestão de funções técnicas como a pesquisa, desenvolvimento e engenharia, de modo a colaborar com a tomada de decisão e formulação de políticas na indústria, governo e universidade.

#### 3.2 Análise de citações e das redes sociais

A partir da apresentação da evolução e panorama quantitativo das publicações em relação aos aspectos comportamentais dentro da gestão de projetos, torna-se importante a apresentação dos resultados obtidos por meio da construção das suas redes e conexões. Desse modo, a análise das redes tem por intuito compreender os padrões de relacionamento

Tabela 2. Distribuição do número de artigos da amostra por ano de publicação e *journal*.

Periódicos	1988	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<i>International Journal of Project Management</i>																				6	3	6	6	5	5	31
<i>Journal of Construction Engineering and Management – Asce</i>		1		2									1		1	5	2	2	2	5	4	1	2	2		28
<i>Project Management Journal</i>																				2	2	2	1	2	3	14
<i>Journal of Management in Engineering</i>					1		1	1	1		1	2	2			1	2	1								13
<i>Ieee Transactions on Engineering Management</i>	1			3	1								1										1			11
<i>Journal of Professional Issues in Engineering, Education and Practice</i>												1	2		2										1	6
<i>International Journal of Technology Management</i>											1	1														5
<i>Mis Quarterly</i>											1	1								2			1			5
<i>Technovation</i>															1	1				1						5
<i>Emj – Engineering Management Journal</i>																				1	1	2				4
<i>European Journal of Operational Research</i>				2								1	1							1	2					4
<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>																				2				1	1	4
<i>Production and Operations Management</i>																								1	3	4
<i>Information Systems Research</i>								1					1												1	3
<i>International Journal of Production Research</i>																				1						3
<i>Journal of Operations Management</i>																				1	1					3
<i>Management Science</i>		1	1																							3
<i>R&amp;D Management</i>									1			1				1										3
<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>															1	1										2
<i>International Journal of Production Economics</i>																								2		2
<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>																	1								1	2
<i>Journal of Product Innovation Management</i>									1	1							2									2
<i>Proceedings of IRNOP VII Project Research Conference</i>																										2
<i>African Journal of Business Management</i>																					1					1
<i>International Journal of Human Resource Management</i>																							1			1
<i>International Journal of Management Reviews</i>																							1			1
<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>													1													1
<i>Journal of Management Information Systems</i>																								1		1
<i>Omega – International Journal of Management Science</i>																										1
<i>Project-Based Organizing and Strategic Management</i>																							1			1
<i>Research-Technology Management</i>													1													1
<i>Scandinavian Journal of Management</i>																										1
<i>South African Journal of Business Management</i>																							1			1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>169</b>

entre os trabalhos sobre aspectos comportamentais na gestão de projetos publicados. A análise de redes pode ser aplicável a qualquer assunto empírico com especial importância aos efeitos do comportamento de centralidade, à natureza das relações entre indivíduos e organizações, bem como ao seu comportamento estratégico e objetivo (Mizruchi, 2006).

Os 35 artigos com os maior número de citações foram identificados e expostos em ordem decrescente de citação no Anexo A deste estudo. Essa amostra representa 20,71% da base de publicações, de um total de 169 selecionados. De um total de 1.951 citações em toda a base, esses 35 artigos mais citados apresentaram 1.398 citações, ou seja, 71,65% do total da amostra.

Com base nesses dados, construiu-se a rede de relacionamentos, entre artigos e suas referências, de modo a identificar os padrões de comportamento e o inter-relacionamento de autores que desenvolvem o tema aspectos comportamentais da gestão de projetos.

A formação da rede de artigos para referência baseou-se nos 35 artigos mais citados da amostra e suas referências. Dessa forma, a rede de artigos para referência, exposta na Figura 1, apresenta o relacionamento entre esses artigos.

Analisando-se a Figura 1, verifica-se que Söderlund (2011) e Scott-Young & Samson (2009) são os autores da base de dados que possuem o maior número de referências dos artigos da cocitação. No caso de Söderlund (2011), o seu trabalho constitui uma revisão de literatura sobre gestão de projetos dos últimos 50 anos. Portanto, é natural que esse artigo

referencie um grande número de artigos da rede de cocitações.

O texto de Anantatmula (2010) é uma revisão de literatura e trata do desenvolvimento de gerentes de projetos e como eles influenciam nos desafios propostos para sua equipe de trabalho. O autor afirma que o papel de liderança do gestor é de grande importância para motivar as pessoas e criar um ambiente de trabalho eficaz, de forma que a equipe do projeto possa atender a maiores desafios. Anantatmula (2010) pondera que a liderança é fundamental para uma boa avaliação do projeto bem como influencia nos fatores críticos de sucesso. Esse pensamento complementa Müller & Turner (2006), já que esse afirma que bons líderes são obrigados a atribuir importância adequada às relações e comunicar os seus valores, ao mesmo tempo em que precisam enfatizar a adequada importância para processos. Aqui, evidencia-se que Anantatmula (2010) corrobora o trabalho de Müller & Turner (2006), além de enfatizar o fator liderança. Enquanto Müller & Turner (2006) mostra a importância das relações, Anantatmula (2010) acrescenta que um bom líder, além da influência sobre os liderados, deve possuir bons laços de relacionamento para que o projeto por ele conduzido obtenha o sucesso desejado. Contudo, segundo Lloyd-Walker & Walker (2011), tais fatores são difíceis de identificar, pois estão associados com as expectativas da equipe e com a liderança. Entretanto, ambos concordam com o papel da liderança e em como ela é fundamental para o sucesso do projeto.

Contudo, pesquisas sobre gerenciamento de projetos dão pouca importância ao modo como a equipe do projeto influencia três importantes fatores:

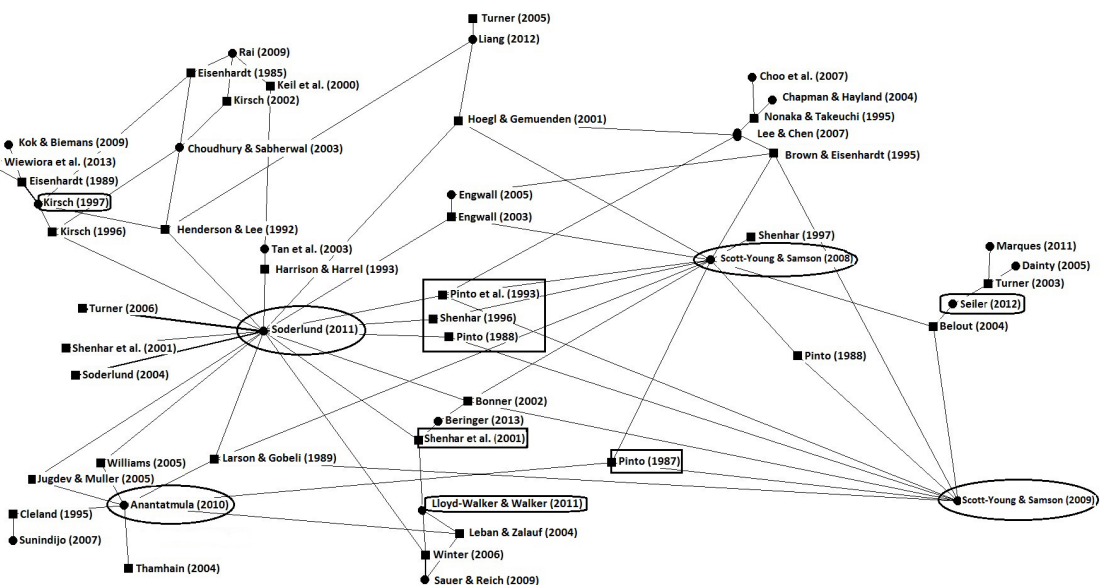


Figura 1. Rede de relacionamento entre artigos da amostra e suas referências. Nota: Os círculos referem-se aos artigos da base inicial; os quadrados, às respectivas referências, citadas pelo menos quatro vezes.

custo, cronograma e operacionalidade (Scott-Young & Samson, 2008). Assim, projetos que envolvem elevado investimento, equipes multifuncionais e rigor no acompanhamento de cronogramas também padecem desse problema. Por esse motivo, o desempenho e o comportamento dos membros da equipe do projeto estão diretamente relacionados com ele (Lee & Chen, 2007), o que comprova a relação entre esses importantes nós da rede. Os trabalhos de Lee & Chen (2007) e Scott-Young & Samson (2008) se complementam. Enquanto os primeiros mostram como a multidisciplinaridade influencia no comportamento de equipes e na avaliação positiva do projeto, Scott-Young & Samson (2008) avaliam o sucesso em projetos e a influência que time de projeto, liderança, processo e resultado têm sobre ele.

O trabalho de Seiler et al. (2012) avalia fatores motivacionais em gerenciamento de projetos, e complementa que a interação interpessoal, a entrega das tarefas, as condições gerais de trabalho, o empreendedorismo, o desenvolvimento pessoal e a bonificação também são importantes em uma equipe de trabalho, já que cobram e, ao mesmo tempo, incentivam.

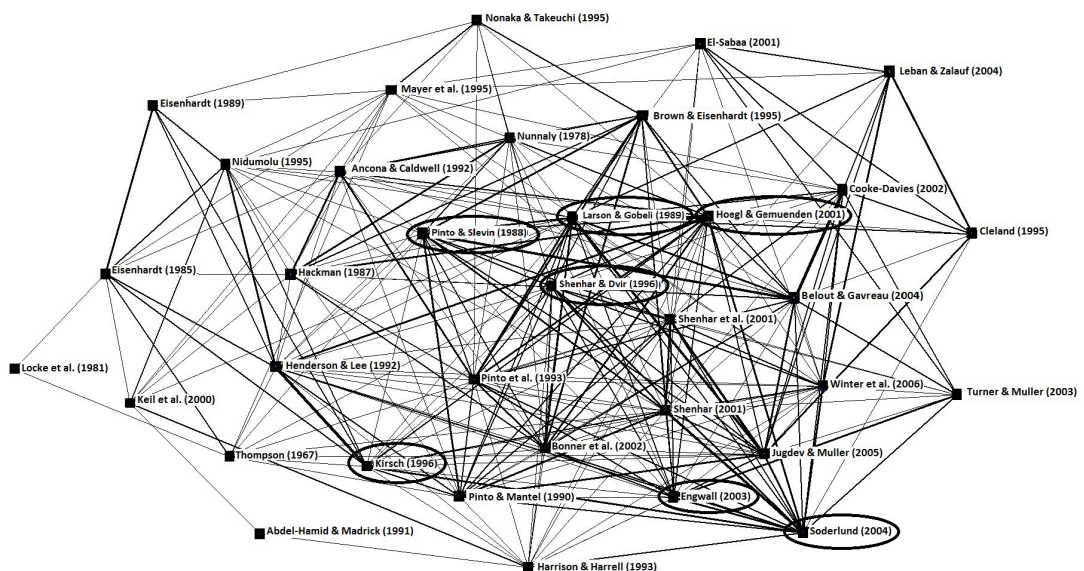
Pinto & Slevin (1988), Pinto et al. (1993) e Shenhar & Dvir (1996) são autores que possuem trabalhos citados pelos principais *clusters* da rede. Portanto, são referências e têm relevância significativa no assunto. Além disso, Pinto & Slevin (1987) também conectam o trabalho de Anantmula (2010) com o de Scott-Young & Samson (2008, 2009). Desse modo, nota-se que, em referência aos artigos da cocitação exibidos na rede de artigos para referência, há uma dispersão e grande inter-relação com os artigos da base de dados.

Pinto (2014) avalia o comportamento organizacional das empresas, associando-o com a produtividade ao longo do projeto. Logo, relaciona-se diretamente com os impactos gerados nos resultados dos projetos e com a gestão do projeto em si. Lloyd-Walker & Walker (2011) asseveram a importância de diferentes atributos, conhecimentos e competências dos gerentes de projeto e definem a liderança como um fator-chave para seus resultados. Afirmam ainda que a liderança autêntica pode ser vista como uma extensão da liderança em transformação.

Lee & Chen (2007) reforçam que os efeitos das atitudes e comportamentos dos funcionários no desenvolvimento de novos produtos são mais fortes do que o efeito da diversidade funcional. Isso indica que os gerentes seniores e chefes de equipe devem gerir a comunicação de forma eficaz, de modo a reconhecer e conciliar suas diferentes perspectivas. Em adição, devem entender uns aos outros, gerando um sentido de compromisso e comportamento cooperativo, visando uma melhor avaliação do grupo.

A análise de cocitações tem como objetivo identificar as referências mais utilizadas pelos trabalhos da amostra. Esta rede contribui também para o entendimento das vertentes teóricas existentes dentro dos aspectos comportamentais na gestão de projetos. Para a determinação da rede de cocitações foram consideradas as referências citadas pelo menos quatro vezes pelos artigos da amostra. A rede de cocitação é apresentada na Figura 2.

Os graus de centralidade e intermediação foram gerados para a rede de cocitação. O grau de centralidade trata do total de autores de uma rede que publicaram em parceria com determinado autor (Bordin et al., 2014). Assim, um autor que possui elevado valor



**Figura 2.** Rede de cocitação. Nota: Os quadrados identificados representam as referências dos artigos da amostra que foram citados em conjunto pelo menos quatro vezes.



de centralidade demonstra número significativo de parcerias na rede estudada, de forma direta ou indireta. Para Leem & Chun (2014), o grau de centralidade de um artigo sugere que quanto mais links um nó tem, mais central ele é, ou seja, define-se a centralidade de um artigo como sendo o número de interações que um nó tem com outros nós (Ting & Tsang, 2013). O grau de intermediação apresenta-se como o grau de um artigo como favorecedor da intermediação entre outros artigos (Lopes & Carvalho, 2012). Segundo Bordin et al. (2014), entende-se grau de intermediação como o quanto um autor está conectado com os demais autores da rede, atribuindo a importância que um autor tem quando se considera o fluxo de informações

que passam por ele, na interligação entre outros dois autores da mesma rede, caracterizado sempre pelo menor caminho possível.

A normalização dos graus de centralidade e intermediação mostra como o número médio de citações dividido pela média das médias da cocitação global se posiciona dentro de um universo predeterminado, considerando a padronização do comportamento das cocitações de um indivíduo ao relacionar o impacto de suas cocitações em relação à frequência da cocitação esperada, supondo a tendência global observada no grupo (Oliveira & Grácio, 2012).

Os graus de centralidade e intermediação são apresentados na Tabela 3, na qual se destaca a

**Tabela 3.** Grau de centralidade e grau de intermediação da rede de cocitação.

<b>Autores</b>	<b>Grau de centralidade</b>	<b>Grau de centralidade normalizado</b>	<b>Autores</b>	<b>Grau de intermediação</b>	<b>Grau de intermediação normalizado</b>
Hoegl & Gemuenden (2001)	46.000	26.286	Larson & Gobeli (1989)	27.998	4.706
Larson & Gobeli (1989)	43.000	24.571	Harrison & Harrell (1993)	26.393	4.436
Söderlund (2004)	43.000	24.571	Mayer et al. (1995)	25.528	4.291
Jugdev & Muller (2005)	42.000	24.000	Thompson (1967)	22.209	3.733
Shenhar & Dvir (1996)	39.000	22.286	Henderson & Lee (1992)	20.103	3.379
Pinto & Slevin (1988)	38.000	21.714	Shenhar et al. (2001)	17.818	2.995
Pinto et al. (1993)	37.000	21.143	Hoegl & Gemuenden (2001)	17.401	2.924
Belout & Gauvreau (2004)	37.000	21.143	Shenhar & Dvir (1996)	16.674	2.802
Shenhar (2001)	36.000	20.571	Eisenhardt (1985)	15.895	2.671
Bonner et al. (2002)	35.000	20.000	Jugdev & Muller (2005)	15.138	2.544
Shenhar et al. (2001)	35.000	20.000	Kirsch (1996)	15.125	2.542
Henderson & Lee (1992)	34.000	19.429	Shenhar (2001)	13.843	2.325
Pinto & Mantel (1990)	33.000	18.857	Keil et al. (2000)	11.482	1.930
Engwall (2003)	32.000	18.286	Ancona & Caldwell (1988)	11.422	1.920
Kirsch (1996)	31.000	17.714	Crawford et al. (2006)	11.370	1.911
Brown & Eisenhardt (1995)	29.000	16.571	Nidumolu (1995)	10.742	1.805
Crawford et al. (2006)	28.000	16.000	Hackman (1987)	10.065	1.692
Cooke-Davies (2002)	28.000	16.000	Belout & Gauvreau (2004)	8.928	1.501
Hackman (1987)	24.000	13.714	Pinto et al. (1993)	7.969	1.339
Ancona & Caldwell (1988)	23.000	13.143	Pinto & Slevin (1988)	7.908	1.329
Nunnally (1978)	20.000	11.429	Cooke-Davies (2002)	7.544	1.268
Nidumolu (1995)	20.000	11.429	Engwall (2003)	5.752	0,967
Harrison & Harrell (1993)	18.000	10.286	Pinto & Mantel (1990)	5.608	0,942
Eisenhardt (1985)	16.000	9.143	Söderlund (2004)	5.568	0,936
Leban & Zulauf (2004)	16.000	9.143	Nunnally (1978)	4.452	0,748
Turner & Müller (2003)	16.000	9.143	Bonner et al. (2002)	4.372	0,735
Cleland (1995)	15.000	8.571	El-Sabaa (2001)	4.136	0,695
Mayer et al. (1995)	15.000	8.571	Nonaka & Takeuchi (1995)	3.410	0,573
El-Sabaa (2001)	14.000	8.000	Brown & Eisenhardt (1995)	2.306	0,387
Thompson (1967)	12.000	6.857	Eisenhardt (1989)	1.478	0,248
Eisenhardt (1989)	11.000	6.286	Leban & Zulauf (2004)	1.226	0,206
Nonaka & Takeuchi (1995)	10.000	5.714	Cleland (1995)	1.188	0,200
Keil et al. (2000)	10.000	5.714	Turner & Müller (2003)	0,959	0,161
Abdel-Hamid & Madnick (1989)	2.000	1.143	Abdel-Hamid & Madnick (1989)	0,000	0,000
Locke et al. (1981)	2.000	1.143	Locke et al. (1981)	0,000	0,000

centralidade de Hoegl & Gemuenden (2001) e a intermediação de Larson & Gobeli (1989). Assim, pode-se concluir que a obra de Hoegl & Gemuenden (2001) possui número elevado de parcerias dentro da rede e o estudo de Larson & Gobeli (1989) apresenta elevado fluxo de informações, sendo o caminho mais curto quando tratamos da interligação entre outros dois autores diferentes dentro da mesma rede.

O trabalho de Hoegl & Gemuenden (2001) mostra a importância do trabalho em equipe para o sucesso de projetos inovadores e faz uma forte associação com o sucesso pessoal e dos membros da equipe, ou seja, satisfação no trabalho associada à aprendizagem. Para tanto, considera seis fatores preponderantes: comunicação, coordenação, equilíbrio e contribuições dos membros, apoio mútuo, esforço e coesão. Nota-se, ainda, que esse nó da rede apresenta alto grau de centralidade na rede de cocitação e infere-se, portanto, que ele possui alto grau de conexão com os outros artigos identificados. Prova disso é a conexão com o trabalho de Shenhar & Dvir (1996), que definem diferentes estilos em gerenciamento de projetos e identificam as variáveis gerenciais e de liderança, que são críticas para o sucesso em projetos. Contudo, há um maior direcionamento para a gestão de projetos em desenvolvimento de novos produtos, sem descartar a importância dos estilos *soft* em gerenciamento de projetos. Pinto & Slevin (1988) destacam como determinar os fatores críticos de sucesso em gestão de projetos e qual a influência dos gerentes de projetos nessa questão. Para os autores, gerentes que se dedicam aos projetos em tempo integral obtiveram melhores resultados em suas experiências, nas quais foram gerados fatores críticos de sucesso para o êxito do projeto.

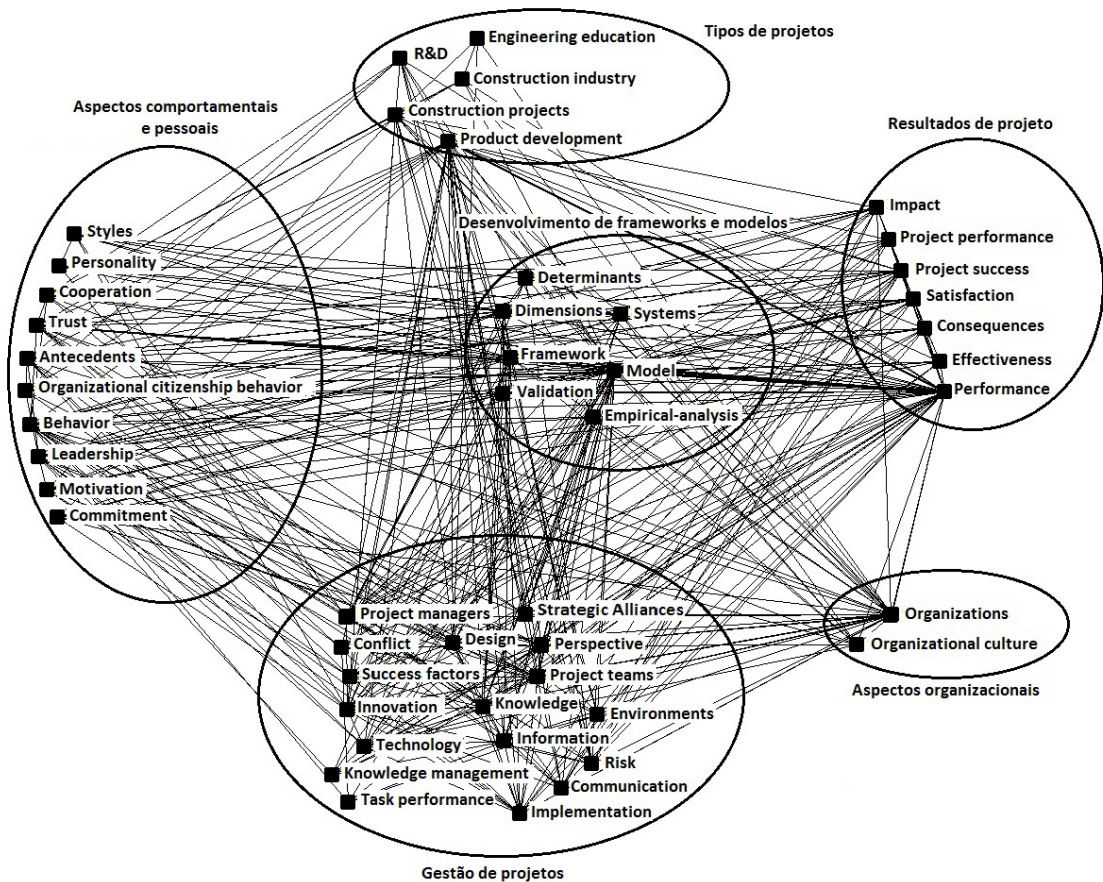
No extremo inferior da Figura 2, destacam-se os autores que descrevem sobre os modelos de gerenciamento de projetos. Engwall et al. (2005) asseveram que o desenvolvimento de produto ocorre com maior eficiência quando utilizados modelos específicos de gerenciamento de projetos. Kirsch (1996) afirma que uma pessoa ou grupo em uma organização pode garantir que outra pessoa ou grupo trabalhe para alcançar um conjunto de metas organizacionais. O autor enfatiza quatro modos de controle em gerenciamento: comportamental, evolutivo, por equipe e individual. Söderlund (2004) discute as perspectivas emergentes dentro do campo do projeto, no qual se ressalta que um esforço muito grande tem sido dedicado a esclarecer razões de sucesso e fracasso, enquanto outros fatores importantes são minimizados, causando uma série de questões que precisam ser discutidas, a fim de promover o conhecimento sobre gerenciamento de projetos. Dessa maneira, todos examinam o gerenciamento de projetos por meio do controle das funções estabelecidas.

Nota-se, ainda, que a publicação de Larson & Gobeli (1989) possui o maior grau de intermediação, o que indica que essa publicação apresenta o maior grau de intermediação entre os pares possíveis da rede de cocitação. Por esse motivo, encontra-se centralizada na rede da Figura 2, com um alto grau de conexões.

A última análise das redes aborda a ocorrência de palavras-chave dentro das publicações da amostra. O critério proposto para corte foi o de considerar a rede de palavras-chave dos artigos da amostra que foram citados pelo menos quatro vezes. Houve a exclusão de palavras-chave com sentido genérico bem como as palavras que foram utilizadas como chave na pesquisa nas bases de dados ISI Web of Science e Scopus. Desse modo, as palavras-chave excluídas da rede foram: “*project management*”, “*management*” e “*work*”. Um item da rede apareceu com significado nulo, já que não representava palavra-chave alguma e também foi excluído: *NO KW2*. A rede de palavras-chave está representada na Figura 3. Observa-se que o agrupamento, em diferentes temáticas, possui relação com o tema de aspectos comportamentais na gestão de projetos.

Dentro da rede de palavras-chave da Figura 3, os agrupamentos por tema identificados estão expostos abaixo:

- **Tipos de projeto:** Este agrupamento apresenta os tipos de projeto em que os aspectos comportamentais na gestão de projetos foram mais endereçados pelos trabalhos.
- **Aspectos comportamentais e pessoais:** Este agrupamento relaciona termos referentes aos aspectos trabalhados dentro do tema aspectos comportamentais como confiança, comprometimento e liderança.
- **Desenvolvimento de métodos e modelos:** Este agrupamento relaciona termos que remetem à criação de modelos e métodos para aplicação empírica.
- **Gestão de projetos:** Este agrupamento evidencia o relacionamento de termos que remetem à área de conhecimento em gestão de projetos.
- **Aspectos organizacionais:** Este agrupamento incorpora relacionamento de palavras relacionadas à cultura organizacional e o seu relacionamento com outros termos dentro do tema aspectos comportamentais na gestão de projetos.
- **Resultados de projeto:** Este agrupamento aborda o relacionamento de termos ligados ao processo final da gestão de projetos.



**Figura 3.** Rede de ocorrência de palavras-chave. Nota: Os quadrados representam as palavras-chave identificadas nos artigos da amostra que foram citados conjuntamente pelo menos quatro vezes, agrupados por tema.

Os aspectos comportamentais na gestão de projetos são essenciais para a avaliação do sucesso em projetos, uma vez que o papel da liderança influencia no comportamento das equipes e, conseqüentemente, na avaliação do projeto, principalmente em equipes multidisciplinares, fundamentais para projetos inovadores. Isso corrobora os estudos de Scott-Young & Samson (2009), o qual demonstra, através de estudos de casos, que no uso de equipes multifuncionais integradas, uma liderança estável e a premiação para os gerentes de projeto contribuem para a velocidade na execução do projeto, além de influenciar no desempenho dos liderados. Além disso, a experiência do gerente de projetos e o baixo *turnover* deles também influenciam no resultado final do projeto.

A palavra-chave *performance* apresenta fortes conexões com diversos componentes da rede de palavras apresentada na Figura 3, demonstrando relação com todos os agrupamentos por tema que foram desenvolvidos. Observa-se que ela aparece no topo da Tabela 4, com elevados graus de centralidade e intermediação, ou seja, é um termo que merece destaque por seu significativo número de parcerias dentro da rede e por ser o caminho mais curto quando

se trata da interligação entre outros dois autores da mesma rede. Considerando o tema aspectos comportamentais na gestão de projeto, a centralidade dessa palavra-chave pode ser uma indicação da consideração dos aspectos comportamentais como fator essencial para o desempenho e sucesso do projeto como um todo.

Lloyd-Walker & Walker (2011) afirmam que para a liderança do projeto é necessária uma maior comunicação, o que gera melhor relacionamento entre os membros da equipe, visto que tal relacionamento tem se tornado um dos aspectos mais importantes no viés comportamental da gestão de projetos. O ambiente de trabalho desejado é aquele em que todos os membros da equipe comunicam-se abertamente e honestamente, dentro de um quadro ético, e que possam contribuir para moldá-lo. Enfatizam que as principais necessidades de um líder são os valores – agregar valores ao trabalho e bom ambiente de trabalho, o compromisso, a confiança e integridade.

A relação entre o desempenho, representado pela palavra-chave *performance*, e as principais palavras-chave dispostas no campo aspectos comportamentais, é apresentada na Tabela 4, na qual

**Tabela 4.** Grau de centralidade e grau de intermediação da rede de palavras-chave.

Palavras-chave	Grau de centralidade	Grau de centralidade normalizado	Palavras-chave	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
PERFORMANCE	167.00	17.234	PERFORMANCE	228.866	14.340
MODEL	132.000	13.622	MODEL	214.660	13.450
PRODUCT DEVELOPMENT	54.000	5.573	PRODUCT DEVELOPMENT	45.657	2.861
KNOWLEDGE	48.000	4.954	PERSPECTIVE	41.166	2.579
INNOVATION	43.000	4.438	ORGANIZATIONS	41.047	2.572
BEHAVIOR	41.000	4.231	KNOWLEDGE	38.896	2.437
PERSPECTIVE	39.000	4.025	DESIGN	38.390	2.405
TRUST	37.000	3.818	BEHAVIOR	36.628	2.295
ORGANIZATIONS	32.000	3.302	INNOVATION	19.158	1.827
FRAMEWORK	32.000	3.302	DIMENSIONS	25.411	1.592
DESIGN	31.000	3.199	FRAMEWORK	22.191	1.390
IMPLEMENTATION	29.000	2.993	PROJECT SUCCESS	17.236	1.080
ANTECEDENTS	27.000	2.786	SYSTEMS	14.573	0,913
TECHNOLOGY	27.000	2.786	LEADERSHIP	13.839	0,867
PROJECT SUCCESS	27.000	2.786	TRUST	12.485	0,782
DIMENSIONS	26.000	2.683	IMPLEMENTATION	12.368	0,775
LEADERSHIP	26.000	2.683	IMPACT	11.803	0,740
COOPERATION	26.000	2.683	INFORMATION	9.590	0,601
SATISFACTION	23.000	2.374	RISK	8.371	0,525
RISK	22.000	2.270	ANTECEDENTS	8.072	0,506
INFORMATION	21.000	2.167	SATISFACTION	7.981	0,500
ORGANIZATIONAL	20.000	21.064	CONSTRUCTION PROJECTS	6.962	0,436
CITIZENSHIP BEHAVIOR					
VALIDATION	20.000	21.064	PROJECT SUCCESS	6.545	0,410
IMPACT	20.000	21.064	SUCCESS FACTORS	6.420	0,402
PROJECT SUCCESS	19.000	1.961	TECHNOLOGY	6.239	0,391
SYSTEMS	19.000	1.961	COOPERATION	5.678	0,356
SUCCESS FACTORS	18.000	1.858	CONSTRUCTION PROJECTS	5.541	0,347
PROJECT TEAMS	18.000	1.858	PROJECT MANAGERS	5.330	0,334
COMMUNICATION	17.000	1.754	CONSTRUCTION INDUSTRY	4.872	0,305
PROJECT MANAGERS	17.000	1.754	COMMUNICATION	4.867	0,305
STRATEGIC ALLIANCES	16.000	1.651	STRATEGIC ALLIANCES	4.418	0,277
EMPIRICAL ANALYSIS	16.000	1.651	R&D	4.132	0,259
CONSEQUENCES	15.000	1.548	ORGANIZATIONAL	4.101	0,257
			CITIZENSHIP BEHAVIOR		
MOTIVATION	15.000	1.548	ORGANIZATIONAL CULTURE	4.048	0,254
KNOWLEDGE MANAGEMENT	15.000	1.548	ENVIRONMENTS	3.800	0,238
PROJECT MANAGERS	14.000	1.445	MOTIVATION	3.704	0,232
ORGANIZATIONS	14.000	1.445	ORGANIZATIONS	3.676	0,230
EFFECTIVENESS	14.000	1.445	PROJECT MANAGERS	3.444	0,216
R&D	14.000	1.445	CONSEQUENCES	3.247	0,203
ENVIRONMENTS	13.000	1.342	VALIDATION	3.126	0,196
PROJECT PERFORMANCE	13.000	1.342	PROJECT TEAMS	2.937	0,184
COMMITMENT	12.000	1.238	EMPIRICAL ANALYSIS	2.907	0,182
CONFLICT	11.000	1.135	CONFLICT	2.635	0,165
ORGANIZATIONAL CULTURE	11.000	1.135	PROJECT PERFORMANCE	2.569	0,161
PROJECT TEAMS	11.000	1.135	EFFECETIVENESS	2.053	0,129
CONSTRUCTION PROJECTS	10.000	1.032	PROJECT TEAMS	1.855	0,116
STYLES	9.000	0,929	COMMITMENT	1.502	0,094

Tabela 4. Continuação...

Palavras-chave	Grau de centralidade	Grau de centralidade normalizado	Palavras-chave	Grau de intermediação	Grau de intermediação normalizado
CONSTRUCTION PROJECTS	9.000	0,929	DETERMINANTS	1.476	0,092
DETERMINANTS	9.000	0,929	STYLES	1.443	0,090
CONSTRUCTION INDUSTRY	8.000	0,826	KNOWLEDGE MANAGEMENT	1.295	0,081
PERSONALITY	7.000	0,722	PERSONALITY	0,708	0,044
TASK PERFORMANCE	6.000	0,619	ENGINEERING EDUCATION	0,593	0,037
ENGINEERING EDUCATION	4.000	0,413	TASK PERFORMANCE	0,492	0,031

se destacam as palavras *behavior, trust, leadership, cooperation, organizational citizenship behavior, motivation e commitment*.

A cultura de uma determinada região também influencia os comportamentos de liderança e de cultura organizacional, já que relações distintas direcionam as percepções e preferências de diferentes estilos de liderança. Além disso, a qualidade do projeto depende do desempenho da equipe de projeto, no qual uma liderança eficaz se faz necessária, pois permite uma gestão eficaz da equipe. Diversos estudos de caso destacam a relação entre gestão de projetos e aspectos comportamentais e pessoais, buscando os melhores resultados em projetos, o que evidencia que aspectos isolados não geram resultados excelentes (Kasapoğlu, 2014).

Outros autores também relacionam os aspectos comportamentais com o desempenho (*performance*). Consideram que a liderança é fundamental para o bom desempenho da equipe, fortalecendo os laços de confiança e cooperação entre os membros (Anantatmula, 2010; Kissi et al., 2013; Müller & Turner, 2006), tratam das diferenças culturais no ambiente de trabalho, que influenciam o comportamento individual e organizacional e as relações entre os indivíduos (Beringer et al., 2013; Lee & Chen, 2007; Mizruchi, 2006; Pinto, 2014; Wiewiora et al., 2013), avaliam a importância da multidisciplinaridade e do trabalho em equipe, acentuando o compromisso e a motivação (Hoegl & Gemuenden, 2001; Norrgren & Schaller, 1999; Seiler et al., 2012).

## 4 Discussão

O termo *soft* apresentado por Crawford & Pollack (2004) define que a valorização dos relacionamentos, aqui definido na figura dos aspectos comportamentais, deve ser medida de forma qualitativa, já que caracteriza o lado humanizado das relações interpessoais em gerenciamento de projetos.

A partir dos gráficos e tabelas apresentados no estudo é possível verificar que em 2009 ocorreu um pico de publicações, se comparado com os anos

anteriores, sendo que esse foi o ano com número superior de publicações relacionadas ao assunto de interesse, e com uma representatividade de 11,2% em relação a todas as publicações até o momento. Algo relevante é que, quando tratamos de 2014, temos uma representatividade de 8,9% do que já foi publicado, o segundo maior pico desde que o assunto começou a ser tratado dentro do cenário de interesse, em 1988.

Na análise dos periódicos, o maior número de publicações foram no *International Journal of Project Management*, com 18,3% das publicações, sendo que o *Journal of Construction Engineering and Management – ASCE* ficou em segundo lugar, com 16,6%, seguido pelo *Project Management Journal*, com 8,3%. Na quarta posição temos o *Journal of Management in Engineering*, representando 7,7%, e, na quinta posição, o *IEEE Transactions on Engineering Management*, com 6,5%. Diante disso evidencia-se que o tema aspectos comportamentais na gestão de projetos tem assumido papel importante na pauta desses periódicos e, dada a relevância desses cinco periódicos, infere-se tem merecido a atenção da agenda de pesquisa, que dissemina o conhecimento sobre ele.

Das 1.951 citações, 14 publicações representam 50,4%. O periódico *Management Science* representa 249 das citações e, assim, 25,3%, quando tratamos apenas dos 14 mais citados, e 12,8%, quando abordamos o todo. Já o periódico *Information Systems Research*, com suas 269 citações, representa 27,4% e 13,8%, respectivamente.

As redes sociais assumem uma importante função de visualização dos relacionamentos entre autores e seus trabalhos, bem como suas referências, as relações de cocitação entre referências e o entrelaçamento entre palavras-chave. Importante salientar que juntamente com a apresentação das redes sociais, uma análise mais profunda foi realizada, conjunta e anteriormente, com a apresentação de cada rede social.

No entanto, em referência ao anexo deste trabalho, que incorpora os 35 artigos mais citados da base de dados, torna-se relevante mapear o tema abordado

pelos cinco mais citados. O primeiro deles é o trabalho de Henderson & Lee (1992), que aborda a centralidade do tema relacionamentos de controle entre o gerente de projetos e os membros de uma equipe no trabalho de times de *design* de sistemas de informação. Desse modo, Henderson & Lee (1992) exploram comportamentos de controle que possam afetar a *performance* desses times de modo semelhante ao apresentado por Engwall et al. (2005), Kirsch (1996) e Söderlund (2004). O segundo artigo é de Kirsch (1997) e aborda o tema gestão de desenvolvimento de sistemas sob a óptica da função controle, novamente, já que essa função tem por objetivo assegurar que indivíduos ajam de maneira consistente, a fim de alcançar os objetivos e resultados estratégicos da organização. O artigo de Choudhury & Sabherwal (2003) examina a evolução de portfólios de controle por meio da duração de projetos de desenvolvimento de sistemas de informação terceirizados. Em prosseguimento, Barki & Hartwick (2001) procuram testar um modelo para avaliar como os participantes de um projeto de desenvolvimento de sistemas de informação percebem o conflito interpessoal. Desse modo, os autores procuram relacionar o conflito interpessoal, a gestão de conflito e os resultados de projeto de desenvolvimento. Por fim, Boutellier et al. (1998) apresentam uma discussão sobre a aplicação de métodos de gestão de projetos e uso de tecnologia de informação como forma de diminuir as desvantagens do uso de times de pesquisa e desenvolvimento dispersos globalmente.

Para a rede social de palavras-chave, nota-se a densidade do relacionamento entre termos e entre *clusters*. Essencialmente, aspectos comportamentais em gerenciamento de projetos é um assunto pautado pela subjetividade de elementos mais complexos e imprevisíveis, assim como pela dificuldade em sua mensuração quando o comparamos com outros critérios mais objetivos de gestão de projetos. No entanto, a ocorrência de *cluster* referente ao desenvolvimento de modelos e *frameworks* infere que há uma tendência a se propor ferramentas para uma análise mais precisa e que possa agregar e contribuir para o desenvolvimento de projetos. Ao se verificar os graus de centralidade e intermediação, nota-se que o terceiro termo – após os termos genéricos *performance* e *model* – é o de desenvolvimento de produto. O desenvolvimento de produtos inclui todas as atividades necessárias para entregar o produto ao mercado – trata-se de uma área na qual há a grande dependência de trabalho em equipes multifuncionais, as quais integram conhecimento disperso em um ambiente de constante interação em que o aspecto liderança eficaz é fator importante para o correto andamento do projeto. Desse modo, a área de desenvolvimento de produto é um campo fértil para a abordagem de aspectos comportamentais, evidenciando-se, portanto, um

entrelaçamento entre o *cluster* desenvolvimento de projetos com os *clusters* aspectos comportamentais e pessoais e de sucesso de projeto.

Isso se comprova nos estudos de Kasapoğlu (2014), que aponta a importância dos aspectos comportamentais e dos diferentes estilos de liderança. O autor destaca que o estilo democrático é conhecido por permitir que os subordinados apresentem suas ideias e participem na tomada de decisões do processo. Permitir a participação dos trabalhadores nos processos dos projetos e nas tomadas de decisão eficazes é uma forma de apoiá-los, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, de forma que possam aumentar o seu desempenho. Essa interação aumenta a qualidade e reduz a taxa de erros em projetos. Kasapoğlu (2014) afirma que, apesar de alguns comportamentos serem preferidos em relação a outros, as organizações podem ter quase todos os estilos de liderança, e a importância do comportamento é o que motiva os funcionários, fazendo com que as preferências de liderança sejam determinadas no contexto do líder, que deve fazer uma avaliação abrangente do trabalho desempenhado.

De forma análoga, Anantatmula (2010) assevera que diversos fatores impactam no gerenciamento de projetos, entre os quais se destacam a comunicação clara com a gerência, o estabelecimento de laços de confiança e o gerenciamento dos resultados. O autor considera, em seus trabalhos, que uma prática robusta de comunicação ajudaria o gerente de projetos a se comunicar, de acordo com as expectativas, no início de um projeto. Entretanto, se o gerente de projeto não se comunicar com clareza, é pouco provável que seja capaz de alcançar os resultados esperados. A clareza na comunicação pode atuar como um facilitador ou uma barreira. Outros autores corroboram essa proposição, entre os quais se destacam Lloyd-Walker & Walker (2011) e Pinto & Slevin (1987).

Norrgren & Schaller (1999) relacionam os estilos de liderança, o clima de trabalho e as estratégias de aprendizagem em grupos de trabalho com o clima organizacional e a confiança nas quais o envolvimento emocional e as relações de trabalho são fundamentais no desenvolvimento de novas ideias. De acordo com a Figura 3, o clima organizacional e a confiança na figura do líder possuem forte relação com o desempenho (*performance*).

Em quatro estudos de caso, Kirsch (1997) enfatiza como o comportamento influencia, durante as fases de um projeto, aspectos como a realização das tarefas, o conhecimento do projeto e o desenvolvimento das habilidades, os objetivos alcançados, as expectativas e habilidades do líder do projeto e as relações de confiança entre os membros da equipe.

Esses autores mostram a relação direta entre os aspectos comportamentais e as diferentes características que são fundamentais em gerentes de projetos, enfatizando as relações apresentadas na Tabela 4.

De forma ampla, a gestão de projetos não pode estar desvinculada dos aspectos organizacionais. Sendo a gestão de projetos um conceito organizacional (Shenhar & Dvir, 1996), esses aspectos estão representados na rede de palavras-chave de forma ampla pelos termos *organizations* e *organizational culture*. Torna-se relevante um paralelo entre aspectos organizacionais e aspectos comportamentais que possam ter surgido nos trabalhos com os cinco maiores graus de centralidade da rede de cocitação. A importância reside no fato de que essa rede expõe os pilares conceituais e teóricos mais utilizados pelos artigos da amostra. Desenvolvimento de trabalhos conceituais com aplicação empírica (Hoegl & Gemuenden, 2001), *survey* com análise multivariada de dados sobre estrutura de gestão de projetos e sucesso em projetos de desenvolvimento (Larson & Gobeli, 1989), revisão de literatura e pesquisa sobre projetos com construção de modelo de classificação (Söderlund, 2004), revisão da literatura e evolução do conceito de sucesso em projetos (Jugdev & Muller, 2005) e criação de tipologias para classificação de modos de gestão de projetos (Shenhar & Dvir, 1996) são os temas abordados pelos cinco artigos com maior grau de centralidade dessa rede.

Hoegl & Gemuenden (2001), ao construírem o conceito de Qualidade de Trabalho em Equipe, baseiam-se em construtos como comunicação, coordenação, contribuição dos membros da equipe, apoio mútuo, esforço e coesão. A aplicação empírica do conceito desenvolvido extrai alguns resultados que apresentam a interlocação entre aspectos comportamentais e aspectos organizacionais. Hoegl & Gemuenden (2001) pontuam que a avaliação de *performance* de times é diferente a partir da óptica de membros da equipe, líderes de equipe e gerentes. No entanto, essa diferença de avaliação está ligada às questões em nível organizacional, como as diferenciações verticais e horizontais, bem como a aspectos relacionados a desenvolvimento de carreira e bônus que, invariavelmente, influenciam como os resultados são vistos.

Larson & Gobeli (1989) e Shenhar & Dvir (1996) enfatizam questões relacionadas aos tipos de estruturas de gestão de projetos e aspectos organizacionais, com menos ênfase a aspectos comportamentais. Enquanto Shenhar & Dvir (1996) trabalham questões teóricas propondo taxonomias para os projetos e os tipos de gestão, Larson & Gobeli (1989) abordam a significância de três estruturas de gestão para o sucesso de projetos de desenvolvimento. As estruturas de gestão abordadas por Larson & Gobeli (1989) incorporam as questões comportamentais na influência que gerentes de projetos e gerentes funcionais possuem, bem como se valem de cinco variáveis de análise: complexidade de projeto, novidade da tecnologia, clareza de objetivos, prioridades e disponibilidade

de recursos. Os resultados pontuados por Larson & Gobeli (1989) mostram que o sucesso de projetos de desenvolvimento varia conforme a estrutura de projeto selecionada, sendo que a variável clareza de objetivos apresenta maior robustez com sucesso de projetos. No entanto, os autores pontuam que a escolha da estrutura é uma decisão contingencial na qual deve-se considerar a natureza do projeto e os próprios requerimentos da organização.

Já Shenhar & Dvir (1996) desenvolvem um modelo de duas dimensões – incerteza de tecnologia e escopo de sistema – para classificação de projetos e suas características e sugerem que projetos possuem variações entre si, de modo que a gestão deve ser diferenciada para cada um. Sendo assim, Shenhar & Dvir (1996) sugerem que a clara definição do tipo de projeto antes de seu início deve ser a base para a escolha das formas de gestão. Tal clareza na definição contribui, portanto, para o sucesso de projetos e a efetividade organizacional e para que os membros de uma organização possam obter capacitação de gerenciamento de diversos tipos de projetos.

Os trabalhos de Söderlund (2004) e Jugdev & Muller (2005) apresentam dois artigos sobre revisão de literatura. Söderlund (2004) realiza revisão da literatura sobre projetos publicados entre 1993 e 2002 em importantes periódicos sobre gestão e organização. No *International Journal of Project Management*, o autor propõe que o termo pesquisa em projetos é mais adequado para capturar o status atual da literatura ao invés do foco em gestão de projetos. Ele desenvolve, portanto, um *framework* para classificar a pesquisa em projetos em: gestão de projetos, projetos interfirmas, firmas multiprojetos e ecologia de projetos, no entanto, Söderlund (2004) pontua que um grande esforço tem sido aplicado para estender as interpretações da gestão de projetos dentro da teoria organizacional, de forma que essa pesquisa está mais voltada para as dimensões comportamentais dos projetos e menos interessada em atividades de planejamento ou fatores críticos de sucesso.

Já o trabalho de Jugdev & Muller (2005), ao fazer uma análise dos últimos 40 anos sobre a evolução do conceito sucesso em projetos, pontua que projetos referem-se à gestão de expectativas e que essas estão relacionadas à percepção de sucesso. Jugdev & Muller (2005) pontuam que sucesso em projetos é um conceito ambíguo e cambiável ao longo do projeto. Sendo assim, aspectos comportamentais como comunicação efetiva com *stakeholders* e com apoiadores de projetos são essenciais para o seu sucesso. Esta percepção diferenciada de sucesso de projetos está em linha com a diferença percebida também por Hoegl & Gemuenden (2001).

Diante disso, os aspectos comportamentais, incluindo a interação e comunicação com as pessoas, constituem as dificuldades mais relevantes em relação

aos aspectos técnicos e de planejamento de projetos. O ambiente organizacional possui circunstâncias específicas e variadas, as quais influenciam diretamente os aspectos comportamentais. A liderança necessita alcançar um nível apropriado de trabalho em equipe, comunicação e desempenho para o sucesso no gerenciamento de projetos.

## 5 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar a literatura sobre aspectos comportamentais na gestão de projetos sob uma perspectiva da abordagem bibliométrica. Ao mesmo tempo, buscou identificar os principais elementos e aspectos relacionados ao tema. As análises descritivas das publicações tiveram como objetivo a elaboração de uma visão geral sobre o desenvolvimento do tema ao longo dos anos. A elaboração das redes sociais teve como objetivo identificar as bases teóricas e as principais temáticas relevantes para os aspectos comportamentais na gestão de projetos.

Dentro da pesquisa gestão de projetos, evidencia-se que os termos *hard* e *soft* representam dois pontos dentro de uma linha contínua. Aspectos comportamentais voltam-se para o lado *soft* da gestão de projetos, no qual há a valorização de relacionamentos, culturas e significados, ou seja, elementos que correspondem ao lado humano da gestão de projetos (Liu et al., 2011). Dentro desse tema, a liderança e o papel do líder surgem como relevantes para atingir os resultados do projeto. O líder tem um papel fundamental nas relações, comunicação e condução dos times e do trabalho em equipe.

A rede de palavras-chave expõe que dentro do cluster de tipos de projeto, aqueles que se relacionam aparecem com maior preponderância, haja vista que desenvolvimento de produtos possui o terceiro maior grau de centralidade. Projetos de desenvolvimento de produtos dependem do trabalho de equipes multifuncionais, da incorporação de conhecimentos dispersos e de interações constantes. Sendo assim, esse tipo de projeto evidencia a necessidade de a liderança ser assertiva e como o papel dos líderes é essencial na condução de times ao longo do projeto.

Em referência aos temas identificados, há uma preocupação com *performance*, sucesso e resultado de projetos, na qual os aspectos da liderança são fundamentais para atingir resultados. *Performance* surge, portanto, como a palavra-chave com maior grau de centralidade dessa rede. No entanto, sugere-se que o sucesso de projeto é, também, variável a partir da avaliação de diferentes membros de equipes que, por sua vez, são influenciados por aspectos organizacionais e de recursos humanos em que se inserem. As equipes desempenham um papel importante no planejamento e execução do projeto, desenvolvendo comportamentos e contribuindo com

habilidades que vão de encontro ao tipo de projeto desenvolvido. No entanto, Scott-Young & Samson (2008) pontuam que pesquisas sobre gerenciamento de projetos dão pouca importância a como a equipe do projeto influencia três importantes fatores: custo, cronograma e operacionalidade. Diante disso, os resultados obtidos na realização deste estudo podem ser expandidos em trabalhos futuros sobre a relação entre o desempenho e o comportamento dos membros da equipe e o projeto (Lee & Chen, 2007).

Sendo a gestão de projetos um conceito organizacional (Shenhar & Dvir, 1996), a teoria organizacional preocupa-se muito mais com aspectos comportamentais da gestão de projetos do que com os modos de gestão em si (Söderlund, 2004). No entanto, os trabalhos mais centrais e que representam os pilares teóricos dos artigos da base voltam-se para as estruturas da gestão de projetos, criação de taxonomias para classificação de projetos e seus tipos de gestão, a relação entre estrutura de gestão e sucesso de projetos ou então revisões de literatura, na qual aspectos comportamentais dentro da gestão de projetos não são abordados com relevância. A pesquisa futura pode valer-se da necessidade de incorporar mais assertivamente os aspectos comportamentais dentro de estruturas de gestão de projetos, e como essas estruturas podem colaborar para que o desenvolvimento de times e membros de alta performance alcancem o sucesso em projetos.

Contudo, o trabalho apresenta algumas limitações. Os resultados deste trabalho não podem ser generalizados já que, por mais que a pesquisa bibliométrica tenha incorporado a busca por publicações na base Scopus, a geração da base final foi realizada somente por publicações identificadas na base ISI Web of Science. Essa limitação é reflexo da utilização do *software* Sitkis para a geração de arquivos das redes sociais, já que esse *software* aceita somente arquivos gerados pela base ISI Web of Science. A identificação dos artigos pertinentes ao tema, responsáveis pela geração do estudo final, foi realizada através da leitura dos resumos de cada publicação e, em determinados artigos, o resumo não reflete fielmente o conteúdo desenvolvido no trabalho. A ausência de palavras como qualidade de vida, criatividade e empreendedorismo reflete que os aspectos comportamentais são tratados, apenas, como instrumentos para o desempenho do projeto e satisfação do cliente e não como forma de gerar uma solução alternativa e mais criativa para o problema considerado, massificando as estruturas de gestão de projetos.

## Referências

- Abdel-Hamid, T. K., & Madnick, S. (1989). Software productivity: potencial, actual, and perceived. *System Dynamics Review*, 5(2), 93-113. <http://dx.doi.org/10.1002/sdr.4260050202>.



- Abdel-Hamid, T. K., Sengupta, K., & Swett, C. (1999). The impact of goals on software project management: an experimental investigation. *Management Information Systems Quarterly*, 23(4), 531-556. <http://dx.doi.org/10.2307/249488>.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Team stressors, management support, and project and process outcomes in new product development projects. *Technovation*, 27(10), 628-639. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.008>.
- Albanese, R. (1994). Team-building process: key to better project results. *Journal of Management Engineering*, 10(6), 36-44. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)9742-597X\(1994\)10:6\(36\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)9742-597X(1994)10:6(36)).
- Anantatmula, V. S. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1), 34-48. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20038>.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13-22. <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond task and maintenance: defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, 13(4), 468-494. <http://dx.doi.org/10.1177/105960118801300405>.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11-32.
- Baccarini, D., Salm, G., & Love, P. E. D. (2004). Management of risks in information technology projects. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 286-295. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410530702>.
- Badiru, A. B. (1988). Successful initiation of expert systems projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 35(3), 186-190. <http://dx.doi.org/10.1109/17.7439>.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Management Information Systems Quarterly*, 25(2), 195. <http://dx.doi.org/10.2307/3250929>.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6).
- Bendoly, E., & Swink, M. (2007). Moderating effects of information access on project management behavior, performance and perceptions. *Journal of Operations Management*, 25(3), 604-622. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.009>.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>.
- Bonner, J. M., Ruckert, R. W., & Walker, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 233-245. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-5885.1930233>.
- Bordin, A. S., Gonçalves, A. L., & Todesco, J. L. (2014). Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(2), 37-52. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/1796>.
- Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). *Ucinet for Windows: software for social network analysis*. Harvard: Analytic Technologies.
- Boutellier, R., Gassmann, O., Macho, H., & Roux, M. (1998). Management of dispersed product development teams: the role of information technologies. *R & D Management*, 28(1), 13-25. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00077>.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present funding, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. (2014). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>.
- Carvalho, M. M., Fleury, A., & Lopes, A. P. (2013). An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): contributions and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1418-1437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2012.11.008>.
- Chapman, R., & Hyland, P. (2004). Complexity and learning behaviors in product innovation. *Technovation*, 24(7), 553-561. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00121-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00121-9).
- Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects. *Management Science*, 53(3), 437-450. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0635>.
- Choudhury, V., & Sabherwal, R. (2003). Portfolios of control in outsourced software development projects. *Information Systems Research*, 14(3), 291-314. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.14.3.291.16563>.
- Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83-88. [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8).
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9).
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>.

- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: from trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), 722-733. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.010>.
- De Korvin, A., Shipley, M. F., & Kleyle, R. (2002). Utilizing fuzzy compatibility of skill sets for team selection in multi-phase projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(3-4), 307-319. [http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748\(02\)00023-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0923-4748(02)00023-1).
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1-7. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4).
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4).
- Engwall, M., Kling, R., & Werr, A. (2005). Models in action: how management models are interpreted in new product development. *R & D Management*, 35(4), 427-439. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00399.x>.
- Eweje, J., Turner, R., & Müller, R. (2012). Maximizing strategic value from megaprojects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639-651. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.004>.
- Fong, P. S., & Chu, L. (2006). Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: a sociotechnical perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(9), 928-939. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2006\)132:9\(928\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:9(928)).
- Fong, P. S., & Kwok, C. W. C. (2009). Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348-1356. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000106](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000106).
- Fong, P. S., & Lung, B. W. C. (2007). Interorganizational teamwork in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(2), 157-168. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2007\)133:2\(157\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:2(157)).
- Gomar, J. E., Haas, C. T., & Morton, D. P. (2002). Assignment and allocation optimization of partially multiskilled workforce. *Journal of Construction Engineering and Management*, 128(2), 103-109. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2002\)128:2\(103\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2002)128:2(103)).
- Gustavsson, T. K., & Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: a critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32(4), 568-577. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009>.
- Gutierrez, G. J., & Kouvelis, P. (1991). Parkinson's law and its implications for project management. *Management Science*, 37(8), 990-1001. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.37.8.990>.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Han, S. H., Diekmann, J. E., & Ock, J. H. (2005). Contractor's risk attitudes in the selection of international construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(3), 283-292. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:3\(283\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:3(283)).
- Hanna, A. S., Taylor, C. S., & Sullivan, K. T. (2005). Impact of extended overtime on construction labor productivity. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(6), 734-739. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2005\)131:6\(734\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2005)131:6(734)).
- Harrison, P. D., & Harrell, A. (1993). Impact of “adverse selection” on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(3), 635-643. <http://dx.doi.org/10.2307/256596>.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.38.6.757>.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: a theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Kasapoğlu, E. (2014). Leadership styles in architectural design offices in Turkey. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(2), 04013047. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000799](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000799).
- Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325. <http://dx.doi.org/10.2307/3250940>.
- Kirsch, L. J. (1996). The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process. *Organization Science*, 7(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.1.1>.
- Kirsch, L. J. (1997). Portfolios of control modes and IS project management. *Information Systems Research*, 8(3), 215-239. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.8.3.215>.
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project*

- Management*, 31(4), 485-497. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.004>.
- Kok, R. A. W., & Biemans, W. G. (2009). Creating a market-oriented product innovation process: a contingency approach. *Technovation*, 29(8), 517-526. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2008.12.004>.
- Lai, D. N. C., Liu, M., & Ling, F. Y. Y. (2011). A comparative study on adopting human resource practices for safety management on construction projects in the United States and Singapore. *International Journal of Project Management*, 29(8), 1018-1032. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.11.004>.
- Larichev, O. I. (2001). Ranking multicriteria alternatives: the method ZAPROS III. *European Journal of Operational Research*, 131(3), 550-558. [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(00\)00096-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(00)00096-5).
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 119-125. <http://dx.doi.org/10.1109/17.18828>.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 554-564. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410561440>.
- Lee, C., & Chen, W.-J. (2007). Cross-functionality and charged behavior of the new product development teams in Taiwan's information technology industries. *Technovation*, 27(10), 605-615. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.012>.
- Leem, B., & Chun, H. (2014). An impact of online recommendation network on demand. *Expert Systems with Applications*, 41(4), 1723-1729. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2013.08.071>.
- Litchfield, K., & Javernick-Will, A. (2014). Investigating gains from EWB-USA Involvement. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 140(1), 1-9. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000181](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000181).
- Liu, J. Y.-C., Chen, H.-G., Chen, C. C., & Sheu, T. S. (2011). Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance. *International Journal of Project Management*, 29(5), 547-556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.007>.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004>.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>.
- Lopes, A. P. V. B. V., & Carvalho, M. M. (2012). Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. *Gestão & Produção*, 19(1), 203-217. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100014>.
- Love, P. E. D., Davis, P. R., Chevis, R., & Edwards, D. J. (2011). Risk/reward compensation model for civil engineering infrastructure alliance projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(2), 127-136. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000263](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000263).
- Markham, S. K. (1998). A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 490-504. [http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(98\)00031-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(98)00031-9).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72-86. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902006000300013>.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2006). Matching the Project Manager's Leadership Style with the Project Type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.
- Nidumolu, S. (1995). The effect of coordination and uncertainty on software project performance: residual performance risk as an intervening variable. *Information Systems Research*, 6(3), 191-219. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.6.3.191>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Norrgrén, F., & Schaller, J. (1999). Leadership style: its impact on cross-functional product development. *Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 377-384. [http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782\(98\)00065-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0737-6782(98)00065-4).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ojiako, U., Chipulu, M., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., Shou, Y., & Stamati, T. (2014). Effect of project role, age and gender differences on the formation and revision of project decision judgements. *International Journal of Project Management*, 32(4), 556-567. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.001>.
- Oliveira, F. T., & Grácio, M. C. C. (2012). Visibilidade dos pesquisadores no periódico *Scientometrics* a partir da perspectiva brasileira: um estudo de cocitação. *Em Questão*, 18(3), 99-113. <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245183>.
- Pinto, J. K. (2002). Project Management 2002. *Research Technology Management*, 45(2), 22-37. <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2002.11671489>.
- Pinto, J. K. (2014). Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376-387. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>.

- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- Pinto, J., & Mantel, S. J. (1990). The cause of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269-276. <http://dx.doi.org/10.1109/17.62322>.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.10.1281>.
- Rai, A., Maruping, L. M., & Ventatesh, V. (2009). Offshore information systems project success: the role of social embeddedness and cultural characteristics. *Management Information Systems Quarterly*, 33(3), 617-641.
- Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27(2), 182-193. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.003>.
- Schildt, H. (2002). *Sitkis: software for bibliometric data management and analysis*. Helsinki: Institute of Strategy and International Business.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.006>.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(6), 612-635. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570910957582>.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation: findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002>.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607-632. [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2).
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8).
- Shim, D., & Lee, M. (2001). Upward influence styles of R&D project leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 394-413. <http://dx.doi.org/10.1109/17.969420>.
- Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 655-667. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.011>.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>.
- Söderlund, J., & Maylor, H. (2012). Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>.
- Stepanski, I., & Costa, M. E. (2012). *Aspectos comportamentais na gestão de pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Tan, B. C. Y., Smith, H. J., Keil, M., & Montealegre, R. (2003). Reporting bad news about software projects: impact of organizational climate and information asymmetry in an individualistic and a collectivistic culture. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50(1), 64-77. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2002.808292>.
- Thompson, J. D. (1967). Theory and research in administration. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 512-516. <http://dx.doi.org/10.2307/2391320>.
- Ting, S. L., & Tsang, A. H. C. (2013). Using social network analysis to combat counterfeiting. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4456-4468. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.861947>.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0).
- Von Zedtwitz, M. (2002). Organizational learning through post-project reviews in R&D. *R & D Management*, 32(3), 255-268. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9310.00258>.
- Wang, J., & Yuan, H. (2011). Factors affecting contractors' risk attitudes in construction projects: case study from China. *International Journal of Project Management*, 29(2), 209-219. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.006>.
- Watanuki, H. M., Nadae, J., Carvalho, M. M., & Moraes, R. O. (2014). Gestão de projetos internacionais: um estudo bibliométrico. *Gestão & Produção*, 21(3), 660-675. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X394>.
- Wiewiora, A., Trigunarysah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: a competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.12.014>.
- Zangiski, M. A. S. G., Lima, E. P., & Costa, S. E. G. (2013). Organizational competence building and development: contributions to operations management. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 76-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.021>.

**Anexo A.** 35 artigos mais citados.

<b>Autor</b>	<b>Artigo</b>	<b>Publicação</b>	<b>Citações</b>	<b>% individual</b>	<b>% acumulada</b>
Henderson & Lee (1992)	<i>Managing I/S design teams - a control theories perspective</i>	<i>Management Science</i>	175	8,97	8,97
Kirsch (1997)	<i>Portfolios of Control modes and IS project management</i>	<i>Information Systems Research</i>	136	6,97	15,94
Choudhury & Sabherwal (2003)	<i>Portfolios of control in outsourced software development projects</i>	<i>Information Systems Research</i>	133	6,82	22,7
Barki & Hartwick (2001)	<i>Interpersonal conflict and its management in information system development</i>	<i>Mis Quartely</i>	103	5,28	28,04
Boutellier et al. (1998)	<i>Management of dispersed product development teams: the role of information technologies</i>	<i>R&amp;D Management</i>	75	3,84	31,88
Markham (1998)	<i>A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects</i>	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	60	3,08	34,96
Tan et al. (2003)	<i>Reporting bad news about software projects: Impact of organizational climate and information asymmetry in an individualistic and a collectivistic culture</i>	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	46	2,36	37,31
Rai et al. (2009)	<i>Offshore Information Systems Project Success: The Role of Social Embeddedness and Cultural Characteristics</i>	<i>Mis Quartely</i>	45	2,31	39,62
Choo et al. (2007)	<i>Method and psychological effects on learning behaviors and knowledge creation in quality improvement projects</i>	<i>Management Science</i>	43	2,20	41,82
Bendoly & Swink (2007)	<i>Moderating effects of information access on project management behavior; performance and perceptions</i>	<i>Journal of Operations Management</i>	36	1,85	43,67
Von Zedtwitz (2002)	<i>Organizational learning through post-project reviews in R&amp;D</i>	<i>R&amp;D Management</i>	34	1,74	45,41
Abdel-Hamid et al. (1999)	<i>The impact of goals on software project management: An experimental investigation</i>	<i>Mis Quartely</i>	33	1,69	47,10

## Anexo A. Continuação...

<b>Autor</b>	<b>Artigo</b>	<b>Publicação</b>	<b>Citações</b>	<b>% individual</b>	<b>% acumulada</b>
Baccarini et al. (2004)	<i>Management of risks in information technology projects</i>	<i>Industrial Management &amp; Data Systems</i>	33	1,69	48,80
Gutierrez & Kouvelis (1991)	<i>Parkinson Law and its Implications for Project - Management</i>	<i>Management Science</i>	31	1,59	50,38
Scott-Young & Samson (2008)	<i>Project Success and Project Team Management: Evidence from Capital Projects in the Process Industries</i>	<i>Journal of Operations Management</i>	29	1,49	51,87
Chapman & Hyland (2004)	<i>Complexity and Learning Behaviors in Product Innovation</i>	<i>Technovation</i>	27	1,38	53,25
Gomar et al. (2002)	<i>Assignment and Allocation Optimization of Partially Multiskilled Workforce</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	25	1,28	54,54
Norrgrén & Schaller (1999)	<i>Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development</i>	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	25	1,28	55,82
Fong & Chu (2006)	<i>Exploratory Study of Knowledge Sharing in Contracting Companies: A Sociotechnical Perspective</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management</i>	22	1,13	56,95
Larichev (2001)	<i>Ranking Multicriteria Alternatives: The method ZAPROS III</i>	<i>European Journal of Operational Research</i>	22	1,13	58,07
Söderlund (2011)	<i>Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation</i>	<i>International Journal of Management Reviews</i>	21	1,08	59,15
Han et al. (2005)	<i>Contractor's risk Attitudes in the Selection of International Construction Projects</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	21	1,08	60,23
Hanna et al. (2005)	<i>Impact of Extended Overtime on Construction Labor Productivity</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	20	1,03	61,25
Anantatmula (2008)	<i>The Role of Technology in the Project Manager Performance Model</i>	<i>Project Management Journal</i>	18	0,92	62,17
Lee & Chen (2007)	<i>Cross-functionality and Charged Behavior of the new Product Development Teams in Taiwan's Information Technology Industries</i>	<i>Technovation</i>	18	0,92	63,10
De Korvin et al. (2002)	<i>Utilizing Fuzzy Compatibility of Skill Sets for Team Selection in Multi-Phase Projects</i>	<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	18	0,92	64,02

**Anexo A.** Continuação...

<b>Autor</b>	<b>Artigo</b>	<b>Publicação</b>	<b>Citações</b>	<b>% individual</b>	<b>% acumulada</b>
Pinto (2002)	<i>Project Management 2002</i>	<i>Research Technology Management</i>	18	0,92	64,94
Fong & Kwok (2009)	<i>Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	17	0,87	65,81
Kok & Biemans (2009)	<i>Creating a Market-Oriented Product Innovation Process: A Contingency Approach</i>	<i>Technovation</i>	17	0,87	66,68
Shim & Lee (2001)	<i>Upward Influence Styles of R&amp;D Project Leaders</i>	<i>IEEE Transactions on Engineering Management</i>	17	0,87	67,56
Albanese (1994)	<i>Team-Building Process - Key to Better Project Results</i>	<i>Journal of Management in Engineering</i>	17	0,87	68,43
Love et al. (2011)	<i>Risk/Reward Compensation Model for Civil Engineering Infrastructure Alliance Projects</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	16	0,82	69,25
Akgün et al. (2007)	<i>Team Stressors, Management Support, and Project and Process Outcomes in New Product Development Projects</i>	<i>Technovation</i>	16	0,82	70,07
Fong & Lung (2007)	<i>Interorganizational Teamwork in the Construction Industry</i>	<i>Journal of Construction Engineering and Management - ASCE</i>	16	0,82	70,89
Sauer & Reich (2009)	<i>Rethinking IT Project Management: Evidence of a New Mindset and its Implications</i>	<i>International Journal of Project Management</i>	15	0,77	71,66