
**A RELEVÂNCIA DOS ASPECTOS JURÍDICO-LEGAIS EM GESTÃO DE
PROJETOS: UM MAPEAMENTO DA LITERATURA**

***THE RELEVANCE OF LEGAL ASPECTS IN PROJECT MANAGEMENT:
A LITERATURE MAPPING***

RENATO PENHA

Doutor em Administração

Docente do Programa de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho. E-mail: rp.renatopenha@gmail.com

CLÁUDIA TEREZINHA KNISS

Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais. Docente Adjunta da Universidade Federal de São Paulo - EPPEN/UNIFESP e Docente do Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil da Universidade São Judas Tadeu. E-mail: kniess@gmail.com

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

Doutor em Administração. Docente do Programa de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho. E-mail: lf_silvabr@yahoo.com.br

VLAMIR FERNANDES DA SILVA

MBA em Administração. Centro Universitário Fundação Santo André. E-mail: vlamir@vlamir.com.br

RESUMO

Objetivo: As pesquisas sobre gestão de projetos têm avançado significativamente em seus aspectos procedimentais e comportamentais, tais como pesquisas sobre gestão de stakeholders, gestão de risco, Recursos Humanos, entre outras. No entanto,



observa-se que ainda há um *gap* com relação a estudos relacionados aos aspectos jurídico-legais em gestão de projetos. Temas como gestão de contratos, relações e acordos internacionais, segurança de dados, aspectos trabalhistas em projetos globais etc., são ainda pouco evidenciados em periódicos científicos relevantes para o campo dos estudos de gestão de projetos.

Metodologia: A pesquisa realizada pode ser caracterizada como exploratória com abordagem qualitativa. A estratégia metodológica adotada foi Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a fim de compreender a convergência de duas temáticas relevantes.

Resultados: Os resultados indicam a categorização dos conteúdos dos artigos de acordo com a classificação em cinco categorias: (a) Contrato; (b) Fatores Críticos; (c) Legislação de Software; (d) Recursos Humanos; (e) Requerimentos Legais. Ao final se sugere um conjunto de estudos futuros com base nos resultados.

Contribuições: A primeira temática está relacionada aos aspectos jurídico-legais e a segunda gestão de projetos. Os artigos selecionados na base de dados Web of Science foram triados e o corpus de análise foi constituído por 61 artigos publicados entre os anos de 1991 e 2020. Os periódicos que constituíram o corpus de análise estavam distribuídos por diversos campos de estudos como gestão, engenharia, tecnologia, entre outros.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Aspectos Jurídico-Legais, Revisão Sistemática da literatura, Mapeamento.

ABSTRACT

Objective: Research on project management has advanced in its procedural and behavioral aspects, such as research on stakeholder management, risk management, Human Resources, among others. However, it is observed that there is still a gap concerning studies related to legal aspects in project management. Themes such as contract management, international agreements, and relationship, data security, labor aspects in global projects, among others, are still scarce evidenced in scientific journals relevant to the field of project management studies. In this sense, this work aims to analyze how the studies on project management deal with legal aspects.

Methodology: The research carried out can be characterized as exploratory with a qualitative approach. The methodological strategy adopted was a Systematic Literature Review (RSL), intending to understand the convergence of two relevant themes.

Results: The results indicate a categorization of the content of the articles according to a classification in five categories: (a) Contract; (b) Critical Factors; (c) Software



Legislation; (d) Human Resources; (e) Legal Requirements. In the end, if necessary, a set of future studies based on the results.

Contributions: The first theme is related to legal aspects and the second theme is project management. The articles selected in the Web of Science database were screened and the corpus of analysis consisted of 61 articles published between the years 1991 and 2020. The journals that constituted the corpus of analyzes were distributed in several fields of studies such as management, engineering, technology, among others.

Keywords: Project Management, Legal Aspects, Systematic Literature Review, Mapping.

1 INTRODUÇÃO

O século XXI é representado por mudanças substanciais nas estruturas sociais. A quarta revolução industrial caracteriza o emprego de novas tecnologias como Internet das Coisas e a Inteligência Artificial (ALHAJRI, 2019). Nesse contexto, a globalização contribui para maior incidência de empresas transnacionais e diversos acordos bilaterais entre os países, além dos acordos entre os blocos econômicos. O mundo converge para acordos globais e a elaboração de regras e protocolos para garantir um maior acesso a direitos e uso consciente dos recursos do planeta. Essas e outras mudanças fazem com que a sociedade contemporânea busque por novas formas de convivência, bem como novas formas de organizar os sistemas de produção e consumo (CURTIS; LEHNER, 2019).

Neste contexto, pode ser evidenciada uma maior formalização das atividades nas organizações por meio de sistemas informatizados, além de novas formas de planejamento e arranjos organizacionais. Embora os avanços tecnológicos proporcionem maior interação e compartilhamento de tarefas, ainda se passa por um período de transição entre modelos de gestão baseados em estruturas lineares hierárquicas locais, passando para arranjos organizacionais flexíveis e ágeis. Alinhado com esta transição, a gestão de projetos se torna uma aliada em ambientes cada vez mais complexos e mutáveis.



Assim, a construção de projetos para atender demandas do setor público e privado se torna, então, uma prática cada vez mais constante. A gestão destes projetos precisa de estruturas organizacionais reconhecidas como arranjos estruturais temporários para alocação de recursos a fim de alcançar objetivos (PMI, 2017). A projetização de organizações, e mesmo de partes de setores da sociedade em todo planeta, como o educacional e a saúde, permitem que seja promovida novas formas de governança (MALIK; RANA, 2020). Jałocha (2019) em seu estudo trata das novas relações entre nações, destacando a projetização do setor público ao abordar o atendimento de demandas na Polônia por meio de diversos projetos que são subsidiados pela União Europeia. O autor reforça a necessidade da institucionalização de normas regulamentadoras para garantir a boa governança destes projetos. Essa situação demonstra a necessidade da integração dos aspectos jurídico-legais com a gestão de projetos.

Embora as pesquisas sobre gestão de projetos tenham avançado muito em seus aspectos procedimentais e comportamentais, tais como pesquisas sobre gestão de stakeholders, gestão de risco, Recursos Humanos, entre outras. Nota-se que ainda há um *gap* com relação a estudos que tratem de aspectos jurídico-legais em gestão de projetos. Temas como gestão de contratos, relações e acordos internacionais, segurança de dados, aspectos trabalhistas em projetos globais etc., são ainda pouco evidenciados em periódicos científicos relevantes para o campo dos estudos de gestão de projetos.

Em consonância com as questões jurídico-legais, pode-se citar estudos como os de Sampaio, Furbino e Mendieta (2020) que tratam sobre questões relacionadas ao mundo digital e real. Os autores discutem aspectos relacionados a um 'constitucionalismo digital', uma questão que viabiliza o trânsito e o comércio no ambiente da internet, entre outras ideias. Neste mesmo sentido, há uma discussão muito atual sobre a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) que altera consideravelmente as formas de compartilhar e acessar informações pelas organizações (RAPÔSO, 2019). Esse é assunto que interfere na forma de gerir projetos, uma vez que esta é uma atividade que faz uso intenso da tecnologia e compartilhamento de informações, assunto tratado por Too e Weaver (2014) e Silva



et al. (2019). Too e Weaver (2014) tratam da legalidade do uso do software. Silva et al. (2019) apontam que os aspectos legais devem estar relacionados à todas as fases do processo de desenvolvimento de softwares. Outros aspectos relevantes na gestão de projetos, principalmente relacionados às questões jurídico-legais, estão presentes nas questões relacionadas às supracitadas quarta revolução industrial e globalização, que afetam consideravelmente as regras e comportamentos entre clientes e fornecedores ao redor do mundo (SHEN et al., 2017).

Leal e Ritt (2020) ressaltam a importância de empresas criarem códigos de ética empresarial para lidar com a responsabilidade objetiva das empresas dada a aplicação da lei Anticorrupção (12.846/2013). No caso deste estudo é fato que as questões relacionadas a comportamentos oportunistas podem ser mitigadas por meio de programas de ética empresarial (*compliance*). Portanto, pode-se dizer que, principalmente em projetos públicos, megaprojetos como a construção de estradas e projetos globais (BORDIGNON; DOS SANTOS ARENAS, 2019), os fatores ligados a estabelecimento de contratos e negociações podem gerar uma janela de oportunidades para comportamentos inadequados advindos de aumento de ganhos individuais, bem como corporativos (MUNVAR et al., 2020; LEUNG et al., 2019). Neste sentido o estudo de Miguel (2020) destaca que as externalidades devem servir de parâmetros para construção de regras que mitiguem decisões inadequadas. O autor reforça que a aplicação da Escolha Racional e a hermenêutica de direitos humanos podem ser usadas para compreender a tomada de decisão de agentes estatais nas relações internacionais.

Com base no que foi apresentado sobre um contexto cada vez mais complexo para conduzir atividades nos setores público e privado, bem como o maior uso da gestão de projetos, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: **Como os estudos sobre gestão de projetos tratam dos aspectos jurídico-legais?** Para tanto, foi adotado como objetivo analisar como os estudos sobre gestão de projetos tratam dos aspectos jurídico-legais. A estratégia metodológica escolhida para alcançar este objetivo e responder à questão de pesquisa foi Revisão Sistemática da Literatura (RSL).



A justificativa para tal escolha se dá pelo papel da RSL em auxiliar no mapeamento e avaliação de uma estrutura intelectual específica para desenvolver um corpo de conhecimento (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). A RSL é um procedimento metodológico que utiliza a literatura como principal fonte de dados (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa aqui apresentada adotou uma RSL como método a fim de compreender a convergência de duas temáticas relevantes. A primeira temática está relacionada aos aspectos jurídico-legais e a segunda gestão de projetos. A RSL se difere das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico sistemático que é replicável e transparente. Neste sentido justifica-se também a sua utilização por ela minimizar o viés na construção de um *corpus* teórico, bem como a possibilidade de construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados (COOK; MULROW; HAYNES, 1997). A RSL também se difere de estudos bibliométricos porque tem um viés mais qualitativo, pois são aplicados procedimentos de análise de conteúdo por meio da categorização do *corpus* de pesquisa com base numa leitura crítica e reflexiva.

Os procedimentos para realização desta RSL seguiu seis fases de acordo com as prescrições de Pollock e Berge (2018), a saber: (i) esclarecer metas e objetivos de pesquisa; (ii) buscar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) sintetizar as evidências; (vi) interpretar os achados. As fases e atividades apresentadas visam garantir o rigor e a robustez que se objetivam neste tipo de pesquisa.

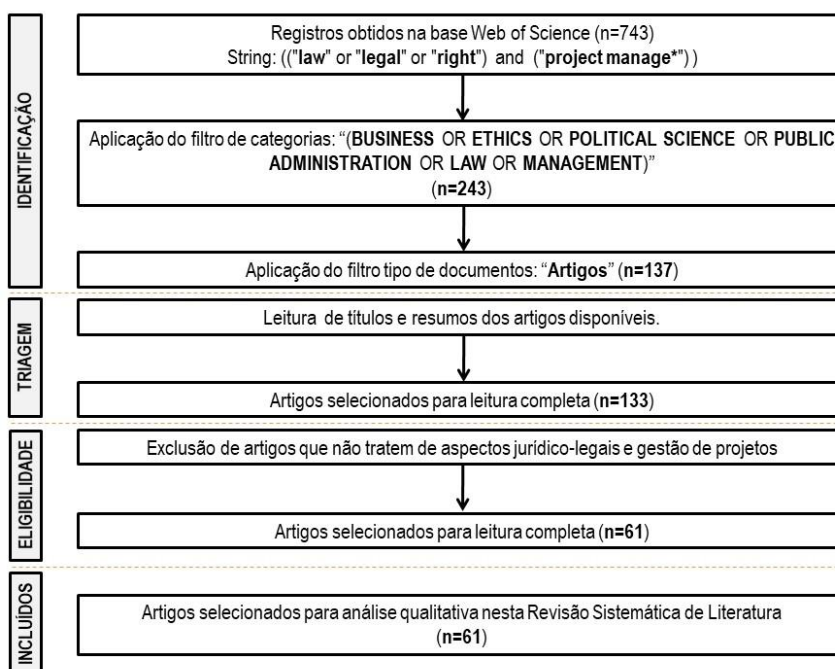
A primeira etapa foi motivada pela questão que norteia esta pesquisa, que foi “como os estudos sobre gestão de projetos tratam dos aspectos jurídico-legais?” Para tanto, foi utilizada a Web of Science como base de pesquisa, sendo uma das principais bases de dados para acesso a pesquisas publicadas na área de ciências sociais.



A string utilizada para realização das buscas foram ("law" or "legal" or "right") and ("project manage*"). A pesquisa foi realizada na data de 13 de novembro de 2020. A utilização dos operadores booleanos “and” e “or”, além do uso do símbolo “*” permitem uma maior abrangência e controle na construção da base de pesquisa. Os operadores são aplicados levando em consideração a intersecção das duas áreas de pesquisa estudadas. O uso do asterisco incorpora todas as variações da palavra na posição posterior a que ela se encontra. Destaca-se que não foi aplicado filtro temporal para que a fosse possível mapear todo a produção sobre as temáticas estudadas.

Portanto, após a primeira fase que compreende o estabelecimento dos objetivos, os pesquisadores passaram para a aplicação da citada *string* de busca. Os resultados encontrados na primeira rodada passaram pela análise e triagem conforme apresentado na Figura 1. Cabe explicitar que nesta fase também seguiu-se as prescrições de Pollock e Berge (2018) que determinam um fluxo de quatro etapas para a construção do *corpus* de análise.

Figura 1 – Resultados da pesquisa nas fontes de dados



Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018).



Portanto, a identificação é a primeira etapa onde é definida a *string* de busca. A segunda etapa é a triagem dos resultados que visa delimitar a base de artigos correspondentes a proposta de pesquisa. Na terceira etapa foram aplicados os critérios de elegibilidade onde a base é avaliada segundo os critérios de inclusão e exclusão. Por último, o corpus de análise é constituído, compondo assim a base amostral de artigos. Cabe explicitar que o critério de inclusão aqui aplicado foi: artigos que trataram sobre os aspectos jurídico-legais e gestão de projetos. Outros filtros foram aplicados como somente artigo, excluindo da base os artigos em congresso, livros, entre outros. As áreas delimitadas para esta pesquisa, representadas por categorias da Web of Science, foram: “Business”; “Ethics”; “Political Science”; “Public Administration”; “Law”; “Management”.

Após a constituição da base de dados, os mesmos foram tratados com o auxílio do software de planilhas eletrônicas no software Excel da Microsoft. Este software permitiu realizar as análises dos dados e apresentar os resultados a partir da combinação de informações quantitativas pela análise de frequência, bem como informações qualitativas pela categorização dos conteúdos dos artigos. Esta fase da pesquisa permitiu também apresentar uma análise descritiva relevante sobre o estudo realizado.

Portanto, a última fase de análise foi a leitura aprofundada do corpus de análise, composto por 61 artigos. Nessa fase da pesquisa foi realizada a leitura atenta dos artigos, categorizando os conteúdos em planilhas no software Excel a fim de permitir um agrupamento dos achados e comparação das categorias. As atividades aplicadas nessa fase estão alinhadas com as prescrições de Pollock e Berge (2018) nas fases (v) sintetizar as evidências e (vi) interpretar os achados. Embora tenham sido aplicados alguns tratamentos quantitativos, nesta pesquisa priorizou-se a análise qualitativa dos artigos a fim de constituir uma matriz que pudesse representar os achados deste estudo.



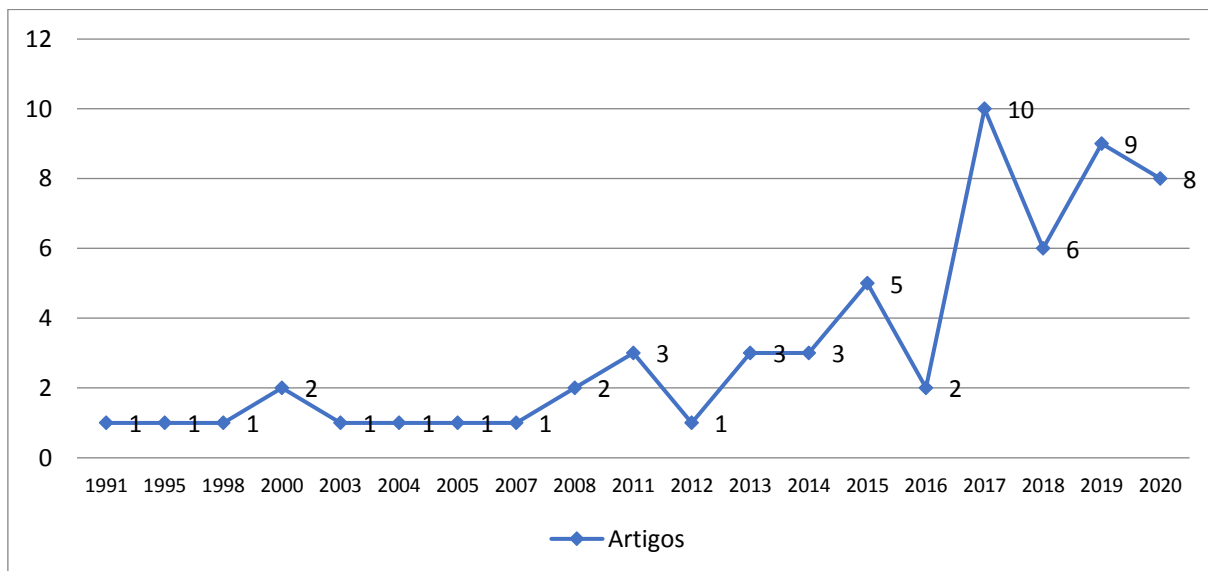
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados desta RSL após a realização dos processos de análise. Inicialmente é apresentado o mapeamento dos artigos que constituíram o *corpus* de análise. Na sequência são apresentadas as categorias evidenciadas após a análise aprofundada dos conteúdos dos artigos.

3.1 MAPEAMENTO DOS ARTIGOS

Os artigos selecionados na base de dados Web of Science foram triados e o corpus de análise foi constituído por 61 artigos. Os artigos que passaram por uma análise mais aprofundada permitiram compreender como os estudos sobre gestão de projetos incorporam as questões jurídico-legais. Os 61 artigos analisados estão situados temporalmente entre os anos de 1991 e 2020 conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1. Análise temporal dos artigos



Fonte: dados da pesquisa, 2020.



Como pode ser depreendido da análise do gráfico, a publicação de artigos que tratam de gestão de projetos e aspectos jurídico-legais, de acordo com esta base de dados, permaneceu baixa até 2015. Apesar da queda no ano de 2016 para dois artigos, os anos posteriores apresentam crescimento de pesquisas em que há uma intersecção desses dois temas. Um aspecto relevante é que o ano de 2020 ainda está em fechamento no momento de finalização deste artigo, mas este ano já apresenta 8 artigos publicados, número próximo de anos anteriores com maior publicações. Após a análise da distribuição temporal dos artigos também buscou-se compreender a frequência de artigos por periódico conforme é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Periódicos e número de artigos publicados

Periódicos	Quantidade de Artigos
Benchmarking-An International Jornal	1
Business Horizons	1
Engineering, Construction and Architectural Management	8
European Journal of Information Systems	1
European Journal of Operational Research	1
Foundations of Management	1
Global Policy	1
Ieee Transactions on Engineering Management	3
International Journal of Information Technology Project Management	1
International Journal of Law and Management	1
International Journal of Managing Projects in Business	2
International Journal of Project Management	5
Journal of Business Economics and Management	1
Journal of Business Ethics	1
Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction	9
Journal of Operations Managemen	1
Journal of The Operational Research Society	1
Journal of World Energy Law & Business	1
Management Science	1
Measuring Business Excellence	1
Mis Quarterly	1
Omega-International Journal of Management Science	1
Proceedings of The Institution of Civil Engineers-Management Procurement and Law	5
Project Management Journal	4



Public Management Review	1
Public Relations Review	1
Reunir-Revista de Administração	1
Revista Ces Derecho	1
Sistemas & Gestão	1
South African Journal of Economic and Management Sciences	1
System Dynamics Review	1
Technological Forecasting and Social Change	1
Total	61

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Os periódicos que constituíram o *corpus* de análise estavam distribuídos por diversos campos de estudos como gestão, engenharia, tecnologia, entre outros. Este resultado permite inferir que os temas aqui estudados podem ser considerados interdisciplinares, pois mesmo analisando a intersecção dos dois temas nos artigos, as pesquisas transitam por diversas áreas.

Com relação ao número de artigos publicados por periódico, nota-se que a grande maioria configura com apenas um artigo. Os periódicos considerados mais profícuos, de acordo com dados da pesquisa, são: 'Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution In Engineering And Construction' com 9 artigos; 'Engineering, Construction and Architectural Management' com 8 artigos; 'Proceedings Of The Institution Of Civil Engineers-Management Procurement And Law' com 5 artigos; 'Proceedings Of The Institution Of Civil Engineers-Management Procurement And Law' com 5 artigos. Cabe destacar que os periódicos e artigos que tratam de projetos na área da engenharia, principalmente na construção civil, aparecem em maior número nesta pesquisa.

Após o mapeamento dos artigos que constituíram o *corpus* de análise, os pesquisadores passaram para análise aprofundada dos conteúdos publicados. A leitura e categorização dos conteúdos levou a classificação dos artigos em cinco categorias conforme apresentado na Tabela 2.



Tabela 2 - Categorias

Categoria	Autores
Contrato	MUNVAR et al., 2020; LEUNG et al., 2019; DA SILVA ANDRADE et al., 2019; JOBLING et al., 2018; SHAHSAVAND et al., 2018; SPILLANE et al., 2016; IBBS; BAKER; BURCKHARDT, 2015; BEKKER, 2014; KIM; SHIN; LEE, 2013; NEAP; AYSAL, 2004; WILLIAMS; ACKERMANN; EDEN, 2003; EDEN et al., 2000.
Fatores Críticos	LIAO et al., 2020; ALMARRI et al., 2019; PITCHAIMUTHU et al., 2019; ALADAG et al., 2018; DANDAGE et al., 2018; DE BEER et al., 2017; IKA et al., 2017; MASON; JIM, 2017; DAVIES et al., 2017; OSEI-KYEI et al., 2017; MOLWUS et al., 2017; GIBBS et al., 2015; BEKKERS; VICTOR, 2007; PAQUIN; COUILLARD; FERRAND, 2000.
Legislação de Software	KHARZI et al., 2020; RODRIGUES SILVA, 2019; ZAJKOWSKI ET AL., 2015; TOO et al., 2014; LUI et al., 2008.
Recursos Humanos	CALVETTI ET AL., 2020; CREASY ET AL., 2017; IBBS ET AL., 2017.
Requerimentos Legais	LEUNG et al., 2020; SHRESTHA et al., 2020; KISI et al., 2020; GLYPTIS et al., 2020; SAFAPOUR et al., 2019; OBERLE et al., 2019; KHATTAK et al., 2019; BORDIGNON; DOS SANTOS ARENAS, 2019; KAVISHE; JEFFERSON; CHILESHE, 2018; SANKARAN, 2018; EL-ADAWAY; ABOTALEB; ETEIFA, 2017; SAINATI; BROOKES; LOCATELLI, 2017; KWOFIE; AMOS-ABANYIE; AFRAM, 2016; YUNG, 2015; KAR; MITRA, 2015; NIEMANN; MOEHRLE; MEYER, 2014; JOHNSON, 2013; FLYVBJERG, 2013; CHOU; YANG, 2012; CHILDS, 2011; VERMA; MISHRA; SINHA, 2011; SHA, 2011; CARDEN; EGAN, 2008; STEPHENS; GRAHAM; LYNEIS, 2005; YANG, 1998; TRACTINSKY; JARVENPAA, 1995; GUTIERREZ; KOUVELIS, 1991.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

As cinco categorias encontradas compreendem uma abstração observada nas leituras dos artigos. Cabe aqui explicitar que o processo de análise inicial dos artigos foi individual e, depois, para seleção das categorias passou-se pela análise por todos os pesquisadores desta pesquisa. O processo de categorização foi realizado pela discussão e estabelecimento de um consenso sobre qual era a maior aderência de todos os artigos em cada uma das categorias constituídas. Na próxima seção serão discutidas as categorias a fim de explicitar os achados desta pesquisa.

3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS CATEGORIAS ENCONTRADAS

Nesta subseção são apresentadas as categorias evidenciadas após o processo de análise e discussão. As categorias aqui apresentadas não representam



somente uma forma de explicação e organização dos conteúdos estudados, mas também oportunidades para a criação de agendas de pesquisas.

3.2.1 CONTRATOS

A gestão de contratos é um assunto muito relevante no campo da gestão de projetos, principalmente porque os serviços relacionados a esta área são terceirizados. Assim, não é raro que um projeto precise compor com outras equipes para obter os recursos necessários para sua execução, motivados, por exemplo, pela escassez de recursos disponíveis ou a especialização dos mesmos na própria organização. Esta situação motiva a subcontratação, ou seja, a aquisição de recursos em entidades externas terceirizadas, ou até mesmo quarteirizadas (RODRIGUES; SORIA, 2020) para executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, ou ainda mesmo um subprojeto da organização.

Essas aquisições são suportadas por contratos comerciais entre as entidades envolvidas e, aos olhos do projeto, são contratos de compra ou aquisições. Existe ainda o viés onde o projeto é o fornecedor entregando um produto ao seu patrocinador, ou cliente. Este cenário igualmente suportado por um contrato comercial entre as entidades envolvidas, configurando a importância da figura do contrato cliente-fornecedor em cenários de projetos.

Na visão do PMI (2017), o controle e o gerenciamento dos projetos estão fortemente relacionados com o insucesso de fornecedores de materiais, equipamentos ou serviços. Neste sentido, pode-se dizer que durante o andamento do projeto essa situação poderá gerar riscos e oportunidades ao projeto, inclusive no âmbito jurídico. Por exemplo, conforme abordado por Eden (2003), em situações de atrasos e rupturas se discute a dificuldade de entender a natureza desses atrasos, propondo esta abordagem alternativa a atribuir a responsabilidade a seus efeitos diretos.

Outros modelos de análise de causa, especificamente para indústria de construção civil são analisados por Shahsavand (2018). Assim, cenários de atrasos e disputas são conhecidos em ambientes de projetos frequentemente podem gerar



situações de litígio, como lembra Williams, Ackermann e Eden (2003) que apresenta uma abordagem para apresentação de reivindicações baseado na demonstração da causalidade, responsabilidade e quantum. Esta última, na abordagem diferente voltada para pequenos e médios negócios, é apresentada por Spillane (2016), que apresenta as melhores práticas no mercado Irlandês em tempos de recessão.

Atrasos podem não ocorrer em tarefas isoladas, mas simultaneamente em tarefas distintas e por razões distintas, como estuda Munvar (2019) que comenta os métodos, as jurisprudências e a percepção de especialistas no contexto indiano.

Esses cenários de atraso impactam o projeto, entre outras formas, na linha base de custo, sejam sobre custos diretos ou indiretos, como observado por Ibbs (2014). O projeto deve prever, em sua governança, os procedimentos para o gerenciamento de seus contratos, conforme estuda e categoriza Bekker (2013). A governança de contratos formais e a influência desses contratos na qualidade e desempenho sobre o projeto e sobre o indivíduo é estudado por Kim, Shin e Lee (2013).

Segundo Jobling (2017), as principais causas de atrasos são: diferentes vieses das partes interessadas, falta de investimento em planejamento de *front-end* e estimativas e / ou cronogramas demasiadamente otimistas, entre outros fatores que representam dois terços dos projetos conhecidos como mega-projetos. Jobling (2017) ainda propõe uma visão alternativa do contexto contratual no qual os megaprojetos devem ser entregues, levantando questões sobre como isso afeta a prática atual de escalonamento de contratos e procedimentos na tentativa de oferecer aos megaprojetos níveis de certeza semelhantes aos dos projetos tradicionais.

3.2.2 FATORES CRÍTICOS

Nesta categoria constituída, após a leitura dos artigos, constam os fatores que contribuem para o sucesso e/ou fracasso do projeto sob o olhar dos aspectos jurídico-legais. Diversos fatores evidenciados destacam temas relacionados aos fatores críticos de sucesso ou riscos ao projeto. Temas jurídicos como as particularidades de relacionamento comercial com empresas públicas são analisadas por Hande (2018),



quando o autor trata dos riscos associados aos interessados em um estudo de caso envolvendo uma parceria pública privada.

Apoiando a importância de temas jurídicos em projetos envolvendo empresas públicas, Osey-kyei (2017) identifica 19 fatores críticos de sucesso para projetos desta natureza, entre eles a adequação da estrutura legal no projeto que define como disputas jurídicas são realizadas. Pitchaimuthu (2019) analisa os fatores de risco da indústria de aeronaves de defesa. O autor identifica os riscos jurídicos como, por exemplo, alterações em processos de compras, alterações em legislações locais ou políticas governamentais, vendas, contratações e subcontratações transfronteiriças e Restrições de exportação/importação. Esses riscos são classificados pelo autor como um alto poder de condução das decisões do projeto. Molwus (2017) identifica fatores críticos de sucesso relacionados com as partes interessadas (stakeholders), em projetos de construção civil, e identifica os riscos legais dentre as categorias relevantes para os interessados que o autor inclui em seu modelo conceitual.

O tema de projetos com atividades internacionais também é explorado por Dangage (2018). O autor revisa as categorias de risco predominantes em projetos desta natureza e as classifica de acordo com seus efeitos no sucesso do projeto. Contudo, embora de baixa influência, se comparado a outras categorias, os riscos contratuais, legais e riscos relacionados às práticas fraudulentas são categorias de risco presentes neste cenário de projeto. Ika (2017) reforça a necessidade de observar temas legais em sua proposta de *framework* para projetos de construção internacionais.

Soma-se a lista de fatores associados ao ambiente jurídico à propriedade intelectual, como estudado por de Beer (2016), que analisa o tema sobre projetos com participação de multidões, crowdvoting e crowdsourcing, e conclui que existem riscos inerentes a projetos desta natureza e riscos relacionados a temas de Propriedade Intelectual.

Neste mesmo sentido foram evidenciados diversos estudos sobre BIM. O acrônimo BIM (Building Information Modeling) pode ser traduzido livremente para 'Modelagem da Informação da Construção'. Esta pesquisa evidenciou a aderência dos projetos de construção civil com temas jurídicos, além dos temas de



internacionalização, interação com entidades públicas, entre outros, onde foi evidenciada uma tendência acentuada em projetos de construção civil utilizando o modelo BIM. Liao (2019), Almarri (2019), Mason (2017), Davies (2017) e Gibbs (2015) são congruentes ao se preocuparem com temas como: propriedade das informações, direitos de cópia e General Data Protection Regulation – "GDPR", evidenciando a preocupação jurídica ainda incerta sobre essa nova modalidade de projeto.

3.2.3 LEGISLAÇÃO DE SOFTWARE

O desenvolvimento de softwares é caracterizado pela produção sob encomenda, por possuir foco no processo de desenvolvimento e na ênfase no ciclo de vida dos produtos (PRESSMAN; MAXIM, 2016), podendo, a depender de sua criticidade, exigir o emprego de recursos humanos (LASLO, 2010). Em se tratando do processo de construção, AKBAR et al. (2017) ressaltam que um software é composto por um conjunto de instruções invisíveis aos recursos que irão, de algum modo, utilizar o software e que podem interagir com agentes externos à organização, permitindo que estes agentes tenham acessos aos dados armazenados por estes softwares (DO NASCIMENTO et al., 2018).

Entretanto, para garantir que seus softwares possam ser disponibilizados para uso interno ou externo, as organizações precisam estar aderentes aos mecanismos jurídicos que asseguram a legalidade do uso do software (TOO; WEAVER, 2014). Nesse sentido, Silva et al. (2019) apontam que os aspectos legais devem estar relacionados à todas as fases do processo de desenvolvimento de software, desde a fase de análise dos requisitos até o lançamento do produto, inclusive na capacidade inovadora que o software poderá gerar (VASCONCELOS; SILVERIA; BIZARRIAS, 2016).

Para Lui, Chan e Keith (2008), as questões jurídicas envolvendo o desenvolvimento de softwares não se limitam apenas ao âmbito da tecnologia embutida no produto, mas envolve também atenção aos recursos que, de algum modo, terão alguma interação com o software. Para os autores, fatores como



segurança, integridade dos requerimentos iniciais dos projetos e as competências dos recursos devem estar alinhadas com as normas legais de cada organização.

Por fim, Zajkowski e Stańczak (2015) ressaltam que em organizações que possuem um ambiente de desenvolvimento de softwares, estas precisam expandir suas medidas legais para o nível estratégico, alcançando o portfólio e a governança dos projetos. Caso essa ação não seja aplicada, as normas legais podem ser empregadas de diversas maneiras por equipes distintas, deixando o processo de desenvolvimento de software vulnerável às questões legais, podendo afetar o desempenho dos projetos (KHARZI; CHAIB; AKNI, 2020).

3.2.4 RECURSOS HUMANOS

Em uma organização, um recurso humano é composto por uma associação de habilidades técnicas e comportamentais com o propósito de estabelecer algum tipo de atividade (LACOMBE, 2017). Para Brandão (2017), os recursos humanos, a partir do momento que executam algum tipo de atividade, precisam ser gerenciados tanto nas competências técnicas quanto em suas competências comportamentais, para que possam alcançar os objetos estratégicos da organização por meio da realização de projetos (KEELING, 2017), mediante a sua capacidade de adaptação ao ambiente organizacional (DE LIMA; BORINI; SANTOS, 2020).

Porém, no que tange a realização de atividades por recursos humanos, as organizações devem se ater às questões burocráticas, fiscais e os aspectos legais (MARRAS, 2017). Em se tratando de questões legais, Calvetti et al. (2020) destacam que as atividades realizadas por recursos humanos alinhadas às questões legais da organização possuem uma relação com a produtividade dos projetos. Os autores argumentam que esse cenário cria um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento entre os recursos humanos da organização, refletindo positivamente na entrega dos projetos.

Esse cenário de confiança em relação às normas legais pode mudar ao longo do ciclo de vida dos projetos. Para Creasy e Carnes (2017), tais mudanças devem ser gerenciadas de perto pelos gerentes, garantindo que a alternância de recursos



humanos nos projetos mantenha as questões legais da organização e, conseqüentemente, a relação positiva com o desempenho dos projetos.

Asseverando a discussão, Ibbs e Chittick (2017) destacam a importância para os demais recursos humanos envolvidos nos projetos. Para os autores, a organização precisa identificar todos os recursos humanos envolvidos nos projetos, tanto internos, externos, terceirizados ou até mesmo fornecedores. A organização precisa garantir o atendimento às questões legais para todos os recursos humanos, independente do segmento de atuação. Todas essas ações têm como objetivo único: garantir o desempenho dos projetos.

3.2.5 REQUERIMENTOS LEGAIS

Os requerimentos legais inseridos no contexto de gerenciamento de projetos podem ser caracterizados por questões associadas a datas, durações, locais, procedimentos realizados a execução das atividades, estabelecidas previamente nos contratos de prestação de serviços (PMI, 2017). A partir do momento de planejamento do projeto frente aos estabelecimentos dos contratos, a organização e as partes interessadas precisam estabelecer os elementos necessários para a contratação, respeitando todas as questões legais, internas e externas às organizações (BARBOSA, 2007).

Em relação aos projetos, os requerimentos legais podem variar de acordo com o local onde o projeto estará inserido (LEUNG; HUI, 2020; SHRESTHA; DAVIS; GAD, 2020; GLYPTIS et al. 2020; KISI, 2020, FLYVBJERG, 2013), além de fatores comportamentais, como a comunicação (SAFAPOUR et al., 2019), de fronteiras culturais (OBERLE; PONTERLITSCHK, 2019; GUTIERREZ; KOUVELIS, 1991; EL-ADAWAY; ABOTALEB; ETEIFA, 2017), ou relativos aos segmentos de atuação (BORDIGNON et al., 2019, CARDEN; EGAN, 2008; JOHNSON, 2013).

Além disso, fatores tecnológicos relacionados à criticidade dos projetos podem promover problemas jurídico-legais que demandam competências além das de gestão de projetos (TRACTINSKY; JARVENPAA, 1995; KHATTAK; MUSTAFA, 2019), também surgiram questões relacionadas a organizações de desenvolvimento de



produtos com alta tecnologia embarcada (NIEMANN; MOEHRLE; MEYER, 2014; CHILDS, 2011), e de desenvolvimento de softwares (VERMA, MISHRA; SINHA, 2011; KAR; MITRA, 2015). Internamente nas organizações, outros fatores legais ganham destaque no âmbito dos processos gerenciais, como as normas fiscais (CHOU; YANG, 2012), ao processo de controle e administração dos recursos humanos (SHA, 2011; YANG, 1998), e de possíveis perdas contratuais relacionadas aos projetos em andamento (STEPHENS; GRAHAM, LYNEIS, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O expressivo crescimento da área de gestão de projetos ocorrido nas últimas décadas, tanto no ambiente acadêmico como profissional, fez com que aumentasse a demanda por modelos de referências na busca de maior eficiência e eficácia nos processos de gerenciamento em diversos campos de atuação. Esses modelos consideram, cada vez mais, as características multi e interdisciplinares que envolvem a gestão de projetos nas organizações.

Neste contexto, observa-se que ainda há uma lacuna com relação a estudos que tratem de aspectos jurídico-legais em gestão de projetos. Constata-se que temas como gestão de contratos, relações e acordos internacionais, segurança de dados, aspectos trabalhistas em projetos globais etc., são ainda pouco evidenciados em periódicos científicos relevantes para o campo dos estudos de gestão de projetos.

Nesse sentido, este trabalho apresentou como objetivo analisar como os estudos sobre gestão de projetos tratam dos aspectos jurídico-legais. Por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) buscou-se compreender a convergência entre as temáticas relacionadas aos aspectos Jurídico-legais e a Gestão de Projetos. A revisão sistemática da literatura constitui um método moderno para a avaliação de um conjunto de dados simultaneamente. Fazer uma revisão sistemática de literatura vai além da atividade usual de realizar uma revisão de literatura como parte de um trabalho de pesquisa acadêmica. A revisão sistemática é uma modalidade de



pesquisa, que segue protocolos específicos e busca dar alguma logicidade a um grande corpus documental.

Os artigos selecionados na base de dados Web of Science foram triados e o corpus de análise foi constituído por 61 artigos publicados entre os anos de 1991 e 2020. Observou-se que a publicação de artigos que tratam de gestão de projetos e aspectos jurídico-legais, de acordo com base de dados pesquisada, permaneceu baixa até 2015 e que os anos posteriores apresentam crescimento de pesquisas em que há uma intersecção desses dois temas, sendo este um período importante a se analisar. Os periódicos que constituíram o corpus de análise estavam distribuídos por diversos campos de estudos como gestão, engenharia, tecnologia, entre outros.

Com base nos resultados obtidos, propõem-se a realização de uma agenda futura de pesquisas nas temáticas de Gestão de Projetos e Aspectos jurídico-legais que considere abordagens a discussões sobre a articulação entre estruturas teóricas em diferentes áreas de conhecimento centrando-se em temas como: (a) Contrato; (b) Fatores Críticos; (c) Legislação de Software; (d) Recursos Humanos; (e) Requerimentos Legais.

A gestão de contratos é um assunto relevante no campo da Gestão de Projetos, principalmente porque os serviços relacionados a esta área são na sua maioria terceirizados. Observou-se ainda, de acordo com os resultados da pesquisa, alguns fatores que contribuem para o sucesso e/ou fracasso do projeto sob o olhar dos aspectos Jurídico-legais. Diversos fatores evidenciados destacam temas relacionados aos fatores críticos de sucesso ou riscos ao projeto.

E relação ao fator “Legislação de Software”, destaca-se que para garantir que seus softwares possam ser disponibilizados para uso interno ou externo, as organizações precisam estar aderentes aos mecanismos jurídicos que asseguram a legalidade do uso do software. Sobre recursos humanos, no que tange a realização de atividades, as organizações devem se ater às questões burocráticas, fiscais e os aspectos legais. Por fim, os requerimentos legais inseridos no contexto de gerenciamento de projetos podem ser caracterizados por questões associadas aos meios e procedimentos realizados a execução das atividades, estabelecidas previamente nos contratos específicos de cada projeto.



Espera-se que este estudo alcance contribuição no aprofundamento da discussão sobre as temáticas Gestão de Projetos e Aspectos Jurídico-legais e que a relevância de disponibilizar uma base que informe os trabalhos realizados, periódicos, autores e categorias de subtemas seja uma ferramenta facilitadora para os pesquisadores.

REFERÊNCIAS

- AKBAR, Muhammad Azeem et al. *Improving the quality of software development process by introducing a new methodology–AZ-model*. **IEEE Access**, v. 6, p. 4811-4823, 2017.
- ALADAĞ, Hande; IŞIK, Zeynep. *The Effect of Stakeholder-Associated Risks in Mega-Engineering Projects: A Case Study of a PPP Airport Project*. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 2018.
- ALHAJRI, Haitham Hilal. *The Innovation of Internet Industries Transformed to Fourth 4th Industrial Revolution: Threats and Challenges of the Cyber-Enabled Industries*. **International Journal of Engineering & Technology**, v. 8, n. 1.12, p. 79-82, 2019.
- BARBOSA, Denis Borges. *A legislação de Propriedade Intelectual em vigor*. **Universo Jurídico**, Juiz de Fora, 2007.
- BEKKER, Michiel C. *Project governance: "Schools of thought"*. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 1, p. 22-32, 2014.
- BEKKERS, Victor. *The governance of back-office integration: organizing co-operation between information domains*. **Public management review**, v. 9, n. 3, p. 377-400, 2007.
- BORDIGNON, Fernando Junqueira; DOS SANTOS ARENAS, Marlene Valerio. *Gerenciamento de projetos de obras públicas: compreensão desses investimentos públicos*. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, p. 41-49, 2019.
- BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Editora FGV, 2018.
- CALVETTI, Diego et al. *Challenges of Upgrading Craft Workforce into Construction 4.0–Framework and Agreements*. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law**, p. 1-7, 2020.



CARDEN, Lila; EGAN, Toby. *Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries.* **Project Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 6-27, 2008.

CHILDS, Thomas CC. *Update on Lex Petrolea: The continuing development of customary law relating to international oil and gas exploration and production.* **Journal of World Energy Law and Business**, v. 4, n. 3, p. 214-259, 2011.

CHOU, Jui-Sheng; YANG, Jung-Ghun. *Project management knowledge and effects on construction project outcomes: An empirical study.* **Project Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 47-67, 2012.

COOK, Deborah J.; MULROW, Cynthia D.; HAYNES, R. Brian. *Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions.* **Annals of internal medicine**, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

CREASY, Todd; CARNES, Andrew. *The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics.* **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 964-977, 2017.

CURTIS, Steven Kane; LEHNER, Matthias. *Defining the sharing economy for sustainability.* **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 567, 2019.

DA SILVA ANDRADE, Ana Cristina et al. *Risk management in software projects: an approach based on non-functional requirements.* **Sistemas & Gestão**, Vol. 14, No. 2, pp. 188-196, 2019.

DANDAGE, Rahul; MANTHA, Shankar S.; RANE, Santosh B. *Ranking the risk categories in international projects using the TOPSIS method.* **International journal of managing projects in business**, 2018.

DE BEER, Jeremy et al. *Click here to agree: Managing intellectual property when crowdsourcing solutions.* **Business Horizons**, v. 60, n. 2, p. 207-217, 2017.

DE LIMA, Murilo Freitas; BORINI, Felipe; SANTOS, Leandro Lima. *A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas.* **International Journal of Professional Business Review**, v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.

DO NASCIMENTO, CARLOS ALBERTO XAVIER et al. *Inovação nos Negócios por meio da Análise de Big Data.* **International Journal of Professional Business Review**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2018.



EDEN, Colin et al. *The role of feedback dynamics in disruption and delay on the nature of disruption and delay (D&D) in major projects.* **Journal of the Operational Research Society**, v. 51, n. 3, p. 291-300, 2000.

EL-ADAWAY, Islam; ABOTALEB, Ibrahim; ETEIFA, Seifeldeen. *Framework for multiparty relational contracting.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 9, n. 3, p. 04517018, 2017.

FLYVBJERG, Bent. *Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view.* **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 5, p. 760-774, 2013.

GLYPTIS, Loukas et al. *E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective.* **Technological Forecasting and Social Change**, v. 152, p. 119880, 2020.

GUTIERREZ, Genaro J.; KOUVELIS, Panagiotis. *Parkinson's law and its implications for project management.* **Management Science**, v. 37, n. 8, p. 990-1001, 1991.

IBBS, William; BAKER, Benjamin; BURCKHARDT, Fiona. *Process model for identifying and computing allowable home office overhead cost claims.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 7, n. 3, p. 04514007, 2015.

IBBS, William; CHITTICK, Josh. *Practical Ways to Identify Measured Miles.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 9, n. 1, p. 04516007, 2017.

IKA, Lavagnon A.; DONNELLY, Jennifer. *Success conditions for international development capacity building projects.* **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 1, p. 44-63, 2017.

JALOCHA, Beata. *The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory.* **International Journal of Managing Projects in Business**, 2019.

JOBLING, Paul E.; SMITH, Nigel J. *Experience of the role of contracts in megaproject execution.* **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law**, v. 171, n. 1, p. 18-24, 2018.

JOHNSON, Stephen B. *Technical and institutional factors in the emergence of project management.* **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 5, p. 670-681, 2013.



KAR, Neelov; MITRA, Subhro. *Recruiting a project manager: A hiring manager's perspective. **International Journal of Information Technology Project Management***, v. 6, n. 1, p. 54-65, 2015.

KAVISHE, Neema; JEFFERSON, Ian; CHILESHE, Nicholas. *An analysis of the delivery challenges influencing public-private partnership in housing projects. **Engineering, Construction and Architectural Management***, 2018.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos**. Saraiva Educação SA, 2017.

KHARZI, Rabeh; CHAIB, Rachid; AKNI, Ahcene. *Prioritizing the actions to be undertaken in health and safety at work: case study region of Tiaret. **International Journal of Law and Management***, 2020.

KHATTAK, Muhammad Sajid; MUSTAFA, Usman. *Management competencies, complexities and performance in engineering infrastructure projects of Pakistan. **Engineering, Construction and Architectural Management***, 2019.

KIM, Hyung Jin; SHIN, Bongsik; LEE, Hogeun. *The mediating role of psychological contract breach in IS outsourcing: inter-firm governance perspective. **European Journal of Information Systems***, v. 22, n. 5, p. 529-547, 2013.

KISI, Krishna P. et al. *Alternative dispute resolution practices in international road construction contracts. **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction***, v. 12, n. 2, p. 04520001, 2020.

KWOFIE, Titus Ebenezer; AMOS-ABANYIE, Samuel; AFRAM, Samuel Owusu. *Principal component analysis of professional competencies of architects in the Ghanaian construction industry. **Engineering, Construction and Architectural Management***, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

LASLO, Zohar. *Project portfolio management: An integrated method for resource planning and scheduling to minimize planning/scheduling-dependent expenses. **International Journal of Project Management***, v. 28, n. 6, p. 609-618, 2010.

LEAL, Rogério Gesta; RITT, Caroline Fockink. A necessidade de as empresas adotarem códigos de ética empresarial: compliance, como consequência da determinação da responsabilidade objetiva das empresas pela Lei Anticorrupção. **Revista Jurídica**, v. 3, n. 60, p. 126-153, 2020.

LEUNG, Raymond HM; HUI, Brian TF. *Success in construction mediation in Hong Kong, China. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law***, p. 1-6, 2020.



LEUNG, Raymond HM; KWOK, Bryan CH. *How one shall interpret 'spirit of mutual trust and co-operation' in NEC contracts.* **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law**, v. 173, n. 1, p. 14-20, 2019.

LUI, Kim Man; CHAN, Keith CC. *Rescuing troubled software projects by team transformation: A case study with an ERP project.* **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 55, n. 1, p. 171-184, 2008.

MALIK, Nadeem; RANA, Ahsan. *Civil society in Pakistan: an exclusive discourse of projectization.* **Dialectical Anthropology**, v. 44, n. 1, p. 41-56, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

MIGUEL, Vinicius Valentin Raduan. *Compliance estatal em normas internacionais de direitos humanos: a escolha racional como modelo explicativo.* **Revista Jurídica**, v. 3, n. 60, p. 574-587, 2020.

MOLWUS, Jurbe Joseph; ERDOGAN, Bilge; OGUNLANA, Stephen. *Using structural equation modelling (SEM) to understand the relationships among critical success factors (CSFs) for stakeholder management in construction.* **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2017.

MUNVAR, Chintan; MENGISTU, Desalegn Girma; MAHESH, Gangadhar. *Concurrent delay analysis: Methods, case law, and expert perception.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 12, n. 1, p. 04519035, 2020.

NEAP, Halil Shevket; AYSAL, Seran. *Owner's factor in value-based project management in construction.* **Journal of Business Ethics**, v. 50, n. 1, p. 97-103, 2004.

NIEMANN, Helen; MOEHRLE, Martin G.; MEYER, Mey Mark. *Project Management-Related Software Systems and Their Legal Protection: Emergence, Distribution, and Relevance of Business Method Patents.* **Project Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 38-54, 2014.

OBERLE, Claudia; PONTERLITSCHKEK, Lars. *Dos and Don'ts in Export Transactions: A Practitioner's Guide for SMEs?* **Global Policy**, v. 10, n. 3, p. 421-423, 2019.

OSEI-KYEI, Robert; CHAN, Albert PC; AMEYAW, Ernest Effah. *A fuzzy synthetic evaluation analysis of operational management critical success factors for public-private partnership infrastructure projects.* **Benchmarking: An International Journal**, 2017.



PAQUIN, Jean Paul; COUILLARD, Jean; FERRAND, Dominique J. *Assessing and controlling the quality of a project end product: The earned quality method*. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 47, n. 1, p. 88-97, 2000.

PITCHAIMUTHU, Selladurai; THAKKAR, Jitesh J.; GOPAL, P. R. C. *Modelling of risk factors for defence aircraft industry using interpretive structural modelling, interpretive ranking process and system dynamics*. **Measuring Business Excellence**, 2019.

PMI - Project Management Institute. **A guide Project management body of knowledge (pmbok® guide)**, Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2017.

POLLOCK, Alex; BERGE, Eivind. *How to do a systematic review*. **International Journal of Stroke**, v. 13, n. 2, p. 138-156, 2018.

PRESSMAN, Roger; MAXIM, Bruce. **Engenharia de Software**. 8ª Edição. McGraw Hill Brasil, 2016.

RAPÔSO, Cláudio Filipe Lima et al. *LGPD-Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais em Tecnologia da Informação: Revisão Sistemática*. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 4, p. 58-67, 2019.

RODRIGUES, Victor de Oliveira; SORIA, Sidartha. *Faces do “novo” desenvolvimento: o trabalho na construção civil em Suape (PE/Brasil)*. **Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 29, n. 1, p. 205-224, 2020.

SAFAPOUR, Elnaz et al. *Identifying effective project-based communication indicators within primary and secondary stakeholders in construction projects*. **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 11, n. 4, p. 04519028, 2019.

SAINATI, Tristano; BROOKES, Naomi; LOCATELLI, Giorgio. *Special Purpose Entities in Megaprojects: empty boxes or real companies?* **Project Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 55-73, 2017.

SAMPAIO, José Adércio Leite; FURBINO, Meire; MENDIETA, David. *A declaração universal dos direitos humanos nos espaços digitais: uma necessidade em tempos cibernéticos*. **Revista Jurídica**, v. 4, n. 61, p. 30-69, 2020.

SAMPAIO, Rosana Ferreira; MANCINI, Marisa Cotta. *Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence*. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANKARAN, Shankar. *Megaproject management and leadership: a narrative analysis of life stories—past and present*. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2018.



SHA, Bey-Ling. *Does accreditation really matter in public relations practice? How age and experience compare to accreditation.* **Public Relations Review**, v. 37, n. 1, p. 1-11, 2011.

SHAHSAVAND, Parvaneh; MAREFAT, Akbar; PARCHAMIJALAL, Majid. *Causes of delays in construction industry and comparative delay analysis techniques with SCL protocol.* **Engineering, Construction and Architectural Management**, 2018.

SHEN, Wenxin et al. *Causes of contractors' claims in international engineering-procurement-construction projects.* **Journal of Civil Engineering and Management**, v. 23, n. 6, p. 727-739, 2017.

SHRESTHA, Pramen P.; DAVIS, Brandon; GAD, Ghada M. *Investigation of Legal Issues in Construction-Manager-at-Risk Projects: Case Study of Airport Projects.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 12, n. 3, p. 04520022, 2020.

SILVA, Luis Raciél Rodríguez et al. *El derecho informático en la industria cubana de software: El caso de la Universidad de las Ciencias Informáticas.* **Revista CES Derecho**, v. 10, n. 1, p. 418-446, 2019.

SPILLANE, John P. et al. *Construction dispute resolution in Ireland during recession: Best practice for small-to-medium enterprises.* **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 8, n. 2, p. 04515004, 2016.

STEPHENS, Craig A.; GRAHAM, Alan K.; LYNEIS, James M. *System dynamics modeling in the legal arena: meeting the challenges of expert witness admissibility.* *System Dynamics Review: The Journal of the System Dynamics Society*, v. 21, n. 2, p. 95-122, 2005.

TOO, Eric G.; WEAVER, Patrick. *The management of project management: A conceptual framework for project governance.* **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, 2014.

TRACTINSKY, Noam; JARVENPAA, Sirkka L. *Information systems design decisions in a global versus domestic context.* **Mis Quarterly**, p. 507-534, 1995.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review.* **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VASCONCELOS, Vanessa Nunes de Souza Alencar; SILVEIRA, Amélia; BIZARRIAS, Flávio Santino. *The relations between entrepreneurial orientation, organizational learning and organizational performance of small enterprises.* **International Journal of Professional Business Review**, v. 1, n. 2, p. 1-14, 2016.



VERMA, Devesh; MISHRA, Anant; SINHA, Kingshuk K. *The development and application of a process model for R&D project management in a high tech firm: A field study.* **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 5, p. 462-476, 2011.

WILLIAMS, Terry; ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin. *Structuring a delay and disruption claim: An application of cause-mapping and system dynamics.* **European journal of operational research**, v. 148, n. 1, p. 192-204, 2003.

YANG, Kum-Khiong. *A comparison of dispatching rules for executing a resource-constrained project with estimated activity durations.* **Omega**, v. 26, n. 6, p. 729-738, 1998.

YUNG, Ping et al. *A new institutional economic theory of project management.* **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 1, p. 228-243, 2015.

ZAJKOWSKI, Andrzej; STAŃCZAK, Janusz. *The challenges of public university informatization.* **Foundations of Management**, v. 7, n. 1, p. 239-252, 2015.

