IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

# ENTRE O TEMPORÁRIO E O PERMANENTE: GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO BASEADA EM PROJETO

MILKA ALVES CORREIA BARBOSA[1];
ANA LUIZA DE OLIVEIRA SILVA SANTOS[2]
MÔNICA BERNARDO WANDERLEY[3]

*[1]Universidade Federal de Alagoas – milka.correia@feac.ufal.br 1*
*[2]Universidade Federal de Alagoas – ana.luiza@feac.ufal.br 2*
*[3]Universidade Federal de Alagoas - monica.wanderley@feac.ufal.br 3*

## Resumo

Esta investigação analisa a estruturação da área de gestão de pessoas em uma organização baseada em projetos (OBP). A fundamentação teórica discute projetificação, organizações baseadas em projeto e as especificidades da gestão de pessoas em OBPs. Adotou-se a estratégia do estudo qualitativo descritivo com coleta de dados envolvendo triangulação entre entrevistas semiestruturadas e análise documental. Os resultados revelam que a OBP estudada opera com vínculos de trabalho não tradicionais (bolsistas) e regime de trabalho 100% remoto. Identificou-se que a responsabilidade pela gestão de pessoas é compartilhada com os coordenadores de projeto, que atuam como gerentes de linha na administração da rotina e do bem-estar. Um aspecto diferente da literatura clássica sobre OBPs emergiu ao se observar que a organização investigada desenvolve mecanismos deliberados de padronização para converter aprendizados temporários em ativos permanentes. Verificou-se ainda que o uso de ferramentas de *onboarding* e *storytelling* institucional contempla a manutenção do contrato psicológico e do sentimento de pertencimento. Por fim, o estudo revelou que a maturidade administrativa da OBP mitiga a fragmentação natural do modelo projetizado.

Palavras-chave: Organização Baseada em Projetos (OBP); Gestão de Pessoas; Projetificação.

## Introdução

O ambiente corporativo contemporâneo vem sendo marcado por rápidas transformações impulsionadas pela tecnologia e mudanças nas expectativas sociais e organizacionais. Diante deste contexto, as organizações enfrentam o desafio constante de se adaptarem a cenários voláteis, incertos, complexos e ambíguos (o chamado mundo VUCA), exigindo culturas organizacionais inclusivas e uma abordagem estratégica orientada à inovação e à sustentabilidade.

Neste cenário, estruturas hierárquicas rígidas vêm sendo substituídas por modelos mais flexíveis, ágeis e colaborativos, que favorecem a inovação, a comunicação transversal e a tomada de decisão descentralizada. Dentre elas, a adoção de estruturas organizacionais baseadas em projetos tem se tornado uma estratégia eficaz para alcançar resultados específicos, com maior flexibilidade e foco em objetivos, metas e entregas.

Como previsto por Castells (1996), uma das tendências mais importantes nas organizações modernas é a de estruturas temporárias baseadas em projetos se tornarem o ambiente de trabalho diário para um número cada vez maior de indivíduos. Essa tendência de "projetificação" tem diversas implicações para as formas tradicionais de pensar, quando se trata, por exemplo, de gestão, organização, relações com funcionários e contratos (Bredin, 2008).

Diferentemente das estruturas tradicionais, as organizações baseadas em projetos (OBP) representam formas de estruturação flexíveis para atender às demandas mutáveis do mercado (Barbosa et al, 2021) e apresentam características peculiares, quais sejam, a falta de rotinas (Di Vincenzo; Mascia, 2012); a temporalidade dos projetos (Hedhili; Boudabbous, 2020); a pouca dedicação à gestão do conhecimento (Mueller, 2015); a execução dos trabalhos por meio de equipes temporárias (Kitimbo; Dalkir, 2020); a singularidade dos projetos em busca de resultados exclusivos (Shinoda; Maximiano; Sbragia, 2015) e a independência do projeto com relação ao restante da organização (Hobday, 2000).

O conceito de OBP envolve uma variedade de termos e definições, como "organização baseada em projetos", "organização liderada por projetos", "empresa baseada em projetos", "empresa baseada em projetos", etc., que foram propostos por diferentes pesquisadores (Loufrani-Fedida e Saglietto, 2016); (Miterev, Turner e Mancini, 2017). De acordo com a Afitep-Afnor (2000), uma organização baseada em projetos estrutura suas tarefas e adapta suas regras operacionais a partir e em torno dos projetos a serem executados.

Trata-se de organizações permanentes que operam por meio de estruturas temporárias criadas para a execução de seus processos, nas quais a liderança exerce um papel crucial na coordenação de equipes multidisciplinares, no alinhamento de objetivos estratégicos e na garantia da entrega de resultados dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos. Diferente das estruturas funcionais tradicionais, essas organizações exigem líderes com habilidades interpessoais refinadas (Hedhili; Boudabbous, 2020), capacidade de adaptação e visão sistêmica, já que atuam em contextos dinâmicos e frequentemente voláteis (Hobday, 2000; Huemann; Keegan; Turner, 2007)

Além disso, cabe aqui pontuar que as características específicas dos projetos (a natureza temporária e instável das operações e a natureza dinâmica do ambiente de trabalho) têm efeitos fundamentais na gestão de recursos humanos (Zia; Pervaiz; Gill, 2014; Turner, Huemann, Keegan, 2008). Na visão de Bredin (2008), um desses desafios importantes seria o fato de a projetificação mudar consideravelmente a relação entre a organização e as pessoas que trabalham nela. Nesse sentido, há consenso de que, à medida em que as organizações migram para estruturas baseadas em projetos, a gestão de pessoas e seus principais processos são afetados (Huemann; Keegan; Turner, 2007; Keegan; Ringhoffer; Huemann, 2018; Prouska; Kapsali, 2021).

Como também, do ponto de vista funcionário/trabalhador, fatores como motivação, comprometimento, empoderamento, satisfação no trabalho, pressão do tempo e estresse parecem ser reconceitualizados no contexto projetizado. Além disso, no tocante à vida profissional, é possível tomar os projetos como um novo caminho de carreira e como formas de vincular organizações de projetos a objetivos individuais (Engwall, 2003).

Diante desses aspectos, o modelo de gestão de pessoas adotado por uma OBP deve assumir caráter estratégico, ágil e voltado ao fortalecimento de competências (Hedhili; Boudabbous, 2020) e o engajamento contínuo. Nessa perspectiva, Yang et al. (2015) alertam que a configuração dos recursos humanos em organizações baseadas em projetos está em constante mudança para melhor se adaptar às necessidades dessas organizações (Bredin, 2008;

Turner, Huemann, & Keegan, 2008) que inclui equipes temporárias, frequentemente compostas por profissionais de diferentes áreas, experiências e até culturas organizacionais.

Além disso, a diversidade de competências e perfis também exige dos gestores habilidades avançadas de comunicação, negociação e liderança situacional, para integrar profissionais de diferentes áreas e garantir a colaboração eficaz. Outro desafio recorrente é o desenvolvimento contínuo das pessoas em um contexto no qual os ciclos de aprendizado e avaliação de desempenho tendem a ser mais curtos e fragmentados.

Para superar esses desafios e para assegurar a motivação e a coesão dos membros da equipe do projeto, muitas das funções de gestão de pessoas precisam ser conduzidas pelas lideranças do projeto (Huemann; Keengan; Turner, 2007). Ou seja, a divisão de responsabilidades de gerir pessoas entre gerentes de linha e especialistas em GP é um aspecto importante que diferencia esse tipo de estrutura de gestão de pessoas (Larson e Brewster, 2003). Sobre isso, estudos recentes sugerem que delegar tarefas de GP aos gerentes de linha é cada vez mais comum e apresenta problemas nas OBPs (Francis; Keegan, 2006).

À vista disso, Raja et al. (2013) afirmam que conciliar o papel da função de GP com o trabalho baseado em projetos é desafiador e requer modelos de gestão de pessoas que levem em conta as características específicas deste trabalho. Visto de outro ângulo, a temporalidade característica de organizações baseadas em projetos mostra-se como fator que pode levar ao desenvolvimento de uma função especializada GP e respectivas políticas e práticas. Para tanto, é necessário refletir sobre em quais aspectos a gestão de pessoas deveria ser diferente nesta forma organizacional ou ainda sobre quais funções e responsabilidades tradicionais de gestão de pessoas provavelmente serão prejudicadas no contexto temporário.

Tomando como ponto de partida essas argumentações iniciais, esta investigação foi norteada pelo seguinte questionamento: **Como está estruturada a área de gestão de pessoas (modelo de gestão, política e processos) em uma organização baseada em projetos de pesquisa?**

Autores como Bredin (2008), Silva, Santos, Oliveira (2019) e Samimi e Sydow (2020) elencam razões pelas quais a área de gestão de pessoas em organizações baseadas em projeto merece atenção, e deve ser pesquisada:

a) Numa perspectiva top-down, vê-se a necessidade de a organização gerenciar os recursos estratégicos de forma eficaz para se manter competitiva, ou de uma perspectiva de bottom-up, emerge a preocupação com o trabalhador individual em um ambiente projetizado.

b) Embora muitos dos problemas e desafios identificados como centrais para a gestão de pessoas em organizações modernas pareçam estar fortemente relacionados à estrutura organizacional, o impacto do uso cada vez maior de estruturas baseadas em projetos ainda não é o centro das atenções.

c) Apesar das recentes tentativas de teorizar a GP em contextos temporários de forma mais geral, há uma lacuna de pesquisa realizada em contextos puramente temporários e/ou em formas temporalmente híbridas.

d) Estudar questões de GP em OBPs é central tendo em vista a relevância presente e futura desse tipo de organização nas sociedades contemporâneas.

e) Ainda existem muitas incógnitas em relação a funcionários que trabalham em diferentes projetos, por exemplo. Nesse sentido, a pesquisa em Gestão de Pessoas, por exemplo, pode examinar a formação do "contrato psicológico" (Rousseau, 1989) sob essa situação em organizações temporárias; ou questões de comprometimento, engajamento, dentre outras.

Para além dessas possíveis justificativas teóricas no estudo da gestão de pessoas em organizações baseadas em projetos, é possível prospectar contribuições pragmáticas para a organização estudada, tais como, captar insights que possam apontar melhorias necessárias à área de GP, identificar diferenciais da estrutura de GP e seus processos, dentre outros.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Projetização e Organizações Baseadas em Projetos (OBPs)

O meio organizacional contemporâneo pode ser caracterizado por transformações impulsionadas pela tecnologia, as quais produzem reflexos nos processos e nas estruturas com vistas à adaptação a dinâmicas complexas. Em contraste com a estabilidade, nos últimos anos, o atual ambiente de negócios~~,~~ mostrou-se complexo e turbulento, impulsionando a criação de novas formas de estruturar as organizações (Sánchez-Bueno; Suárez-González, 2010), reconfigurando as formas de trabalhar (PMI, 2021).

Neste cenário, estruturas organizacionais tradicionais parecem não dar conta da inovação, comunicação transversal e tomada de decisão descentralizada que os ambientes interno e externo demandam. Isso porque se trata de estruturas que implicam em:

> [...] formas de departamentalização que se pautam pela rigidez do modelo diretivo, no qual as decisões são centralizadas e a autonomia dos ocupantes de cargos é reduzida (GONÇALVES, 2000).

Como resposta a essa necessidade de transformação nas estruturas organizacionais, emerge o conceito de projetificação, derivado do latim proicio, que significa “lançar para diante”. Essa definição remete a projetos como um conjunto temporário e programado de atividades, que possui início, meio e fim bem definidos (Maximiano, 2009, p. 4). Complementarmente, a essência do projeto está ligada ao seu propósito final, uma vez que, segundo Newton (2013, p. 4), "Todo projeto é feito para alguém ou algum grupo de pessoas, que são os clientes." A natureza do cliente, portanto, é central para a definição e execução do trabalho.

A noção de projetificação definida de forma ampla como a institucionalização de projetos na sociedade não é nova:

> O termo "projetificação" foi cunhado por Midler (1995), que, durante seus estudos no grupo automotivo Renault, constatou que não apenas o número e a importância dos projetos haviam aumentado ao longo dos anos, mas que a adoção de projetos como uma estratégia organizacional para o desenvolvimento de produtos inovadores desencadeiam mudanças estruturais e culturais. (WAGNER; RADUJKOVIĆ, 2025, p. 2).

No entanto, chama atenção que o interesse pela projetização enquanto tema de pesquisa vem aumentando e nos últimos dez anos, o número de artigos publicados cresceu rapidamente, com um pico em 2021, demonstrando a relevância da temática (Moreno Escobar; Martínez Monte; El Hajj, 2023).

De fato, a crescente tendência de projetificação trouxe à tona a importância da organização baseada em projetos (OBPs) como modalidade central de trabalho (Prouska; Kapsali, 2021). As OBPs representam uma configuração na qual as atividades de negócios são implementadas e gerenciadas em torno de projetos temporários (Choi et al., 2018), e por vez, esses múltiplos projetos estão inseridos em um contexto organizacional permanente

(Melkonian; Picq, 2011) possuindo como principal característica a flexibilidade de atuação (Barbosa et al., 2021).

Diante dessas características, reconhece-se certo grau de complexidade às OBPs que pode ser mais bem compreendida a partir da análise dos atributos organizacionais, quais sejam: a indefinição das linhas de autoridade, a dualidade de comando e a gestão de múltiplos *stakeholders*. Expandindo essa análise, apropria-se aqui dos fatores identificados por Barbosa et al. (2021) que, embora apontados originalmente como barreiras à Gestão do Conhecimento, elucidam a própria natureza desse modelo organizacional. Segundo os autores, as OBPs são marcadas pela singularidade e independência dos projetos em relação à organização-mãe, atributos essenciais para garantir a agilidade no atendimento ao mercado, mas que resultam na ausência de rotinas e na dependência de equipes temporárias.

## 2.2. Gestão de Pessoas em Organizações Baseadas em Projetos

Nas Organizações Baseadas em Projetos, a gestão de pessoas (GP) atua como um processo central de "arquitetura de capacidades", gerenciando a relação entre indivíduos e o contexto organizacional (Bredin, 2008). O setor transcende a função administrativa para atuar como mediador das tensões entre a flexibilidade dos projetos e o controle organizacional (Ambituuni; Azizsafaei; Keegan, 2021), além de estimular a inovação por meio da "voz" do trabalhador (Prouska; Kapsalli, 2021).

Operacionalmente, as práticas focam no recrutamento (Samimi, 2023) e na manutenção de sistemas de recompensa e reconhecimento entre pares (Ambituuni *et al.*, 2021). A rotina inclui a gestão de bancos de dados de competências alimentados pelos colaboradores (Loufrani-Fedida; Sadglietto, 2016) e a cooperação em planos de desenvolvimento individual (Nesheim, 2021), idealmente encerrando o ciclo do projeto com sessões de avaliação e aconselhamento (Huemann *et al.*, 2007).

Para evoluir, a literatura indica que a gestão de pessoas deve aprimorar o suporte aos atores diante dos desafios de avaliação (Keegan; Den Hartog, 2018) e adotar uma abordagem contextualizada ao cenário multiator dos projetos (Keegan; Ringhoferr; Huemann, 2018). É necessário implementar sistemas para coordenar a voz dos indivíduos (Prouska; Kapsali, 2021) e compreender que as tensões organizacionais devem ser continuamente gerenciadas, e não eliminadas (Mathew *et al.*, 2023).

Considerando tais especificidades, o quadro 1 apresenta de forma sumarizada os processos de gestão de pessoas em OBPs.

Quadro 1- Síntese dos Processos de Gestão de Pessoas em Organizações Baseadas em Projetos (OBPs)

| Processo de GP | Características e Dinâmicas Principais |
|---|---|
| Cargos e Vagas | Estruturas fluidas e dinâmicas, focadas em tarefas e objetivos em vez de funções rígidas. As vagas surgem conforme a prospecção de projetos e a renovação do portfólio. |
| Perfil do Candidato | Equilíbrio entre competências técnicas (hard skills) e interpessoais. Exige capacidade de trabalhar sob pressão, gerir múltiplos projetos e adaptar-se a diferentes papéis (técnico e coordenação). |
| Recrutamento e Seleção | Uso intenso de redes de contato (networking) e influência política dos gestores. A seleção prioriza competência técnica comprovada (testes práticos) e reputação no mercado interno. |
| Integração e Socialização | Fluxo constante de entrada e saída. Foco no desenvolvimento de redes de confiança, programas de mentoria e acompanhamento durante períodos de inatividade ("banco"). |
| Treinamento e Desenvolvimento | Predomínio do "treinamento em serviço" (atuar em projetos reais). Inclui capacitações técnicas complexas e ações para mitigar riscos físicos e sociais do projeto. |
| Avaliação de Desempenho | Enfrenta o desafio do comando múltiplo (vários gestores). Recomenda-se ciclos adaptados à duração dos projetos e reuniões tripartites para feedback tempestivo. |
| Remuneração e Recompensas | Vinculada à execução real das tarefas e à complexidade técnica, podendo especialistas ganhar mais que gestores. Uso de bônus por desempenho e sistemas de reconhecimento entre pares. |
| Qualidade de Vida (QVT) | Foco na mitigação de estresses físicos e psicológicos decorrentes da sobrecarga de projetos e fragmentação do trabalho. Inclui programas de bem-estar e suporte psicológico. |
| Ética e Auditoria | Pilar de governança que lida com pressões por resultados, bullying e falta de transparência. Utiliza canais de voz e escritórios de aconselhamento para mediação. |

| | |
|---|---|
| Comunicação e Endomarketing | Busca criar pertencimento e identificação com a "empresa-mãe" através de ambientes integradores (estilo campus), celebrações e narrativas de sucesso (mural da história). |

Fonte: Elaborado a partir do referencial teórico.

## 3 Metodologia

Pode-se enquadrar esta investigação como descritiva. Esse tipo de estudo tem como objetivo descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, detalhando como são e se manifestam (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), nesta investigação buscou-se analisar a estrutura da área de gestão de pessoas em uma organização baseada em projetos.

Considerando a pergunta de pesquisa proposta para este estudo, entende-se ser necessário adotar uma abordagem qualitativa. As questões sobre processo (como ou por que algo acontece), bem como questões de entendimento (o que aconteceu, o que significou para os envolvidos na situação), comumente guiam a pesquisa qualitativa (Denzin; Lincoln, 2006). A perspectiva qualitativa adotada nesta pesquisa justifica-se na medida em que por meio dela espera-se poder compreender a dinâmica dos processos de GP em uma organização baseada em projetos.

Trata-se de um estudo qualitativo básico que, segundo Creswell e Poth (2018), é especialmente útil em contextos educacionais e organizacionais, onde há interesse em compreender práticas, crenças e interações cotidianas. O estudo qualitativo básico, portanto, valoriza a riqueza descritiva dos dados coletados por meio de entrevistas, observações e documentos, priorizando a compreensão do significado atribuído pelos participantes ao seu mundo social

O lócus do estudo foi uma organização baseada em projetos, fundada em 2011 por pesquisadores da Universidade Federal de Alagoas, que conta com cerca de 1.200 bolsistas vinculados a ela, desenvolvendo projetos de pesquisa em implementação de políticas públicas em sua força de trabalho, atuando predominantemente de forma remota. Essa instituição foi escolhida intencionalmente a fim de atender as particularidades do tema em discussão, já que ela representa todas as características inerentes às OBP, uma vez que é estruturada por meio de projetos dadas as exigências do contexto em que atua (Turner, 2017). Além disso, essa organização atende especificamente a premissa de se tratar de um ambiente complexo, caracterizado pela execução simultânea de vários projetos por meio de equipes temporárias (Prado e Sapsed, 2016).

Para a definição dos participantes do estudo, não houve a preocupação em alcançar uma quantidade ideal de sujeitos, tendo em vista que a diretriz orientadora era escolher aqueles capazes de desenvolver alguma relação significativa com o fenômeno em estudo. Logo, é possível afirmar que eles serão escolhidos de acordo com o critério da tipicidade e da acessibilidade, na medida em que fazem parte da situação ou do fenômeno de interesse do pesquisador (Merriam, 2002) e formam uma categoria específica particularmente importante para a pesquisa (Gaskell, 2010). Os participantes da pesquisa foram membros da direção executiva.

No que se refere às técnicas de coleta de dados, a opção foi pela triangulação metodológica que consiste na combinação de várias técnicas de coleta de dados para o estudo do mesmo fenômeno (Denzin; Lincoln, 2006), buscando abranger a máxima amplitude na

descrição, explicação e compreensão do foco em estudo e minimizar "a influência dos vieses do pesquisador no resultado final das análises" (Vieira, 2004, p. 23). Assim sendo, as técnicas de coleta de dados adotados neste estudo foram a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

A entrevista semiestruturada individual caracteriza-se pela elaboração de um roteiro, mas que permite ao pesquisador ter "flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista" (Godoi; Mattos, 2010, p.304). Dessa forma, foram realizadas duas entrevistas qualitativas com dois entrevistados, orientadas por um roteiro preparado previamente com questões que permitiram captar aspectos do modelo de gestão de pessoas vigente na instituição estudada. Tendo em vista que nela as atividades são remotas, a entrevista foi realizada de forma online, com auxílio da plataforma Google Meet, apresentando uma duração média de 60 minutos cada.

O critério para encerramento da coleta de dados por meio da entrevista seguiu o princípio da saturação teórica, ou seja, quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado (Denzin; Lincoln, 2006).

Os dados obtidos via pesquisa documental constituem-se em evidências mudas com acesso mais fácil e a menor custo. Segundo Godoy (1995), os documentos constituem uma rica fonte de dados. Em consonância com a orientação de Collis e Hussey (2005), os dados secundários foram coletados em documentos organizacionais, disponibilizados publicamente no site institucional.

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração (Mozzato; Grzybovski, 2011), a análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise dos dados (Bardin, 2004).

## 4 Discussão dos dados

Antes de apresentar a discussão dos dados propriamente, é pertinente caracterizar os entrevistados e seu perfil de atuação dentro da instituição. O **Entrevistado A** ocupa a gerência de Segurança e Gestão da Informação, sendo responsável pelo sistema de gestão integrada relativo à certificação ISO 27001; com trajetória anterior no setor de Gestão de Pessoas, atua hoje na articulação normativa junto à direção e gestores, com foco na implementação de diretrizes de Inteligência Artificial, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e controle de qualidade de processos.

Por sua vez, o **Entrevistado B** atua como Gerente Executivo, detendo atribuições que abrangem desde a contratação de fornecedores, sob critérios institucionais, até o gerenciamento de equipes de projetos e a governança de bolsistas de suporte administrativo no âmbito da organização, servindo como representante institucional para o fornecimento de informações e suporte operacional junto a órgãos externos.

### *4. 1 Como se caracterizam as condições de trabalho na OBP estudada?*

As condições de trabalho na instituição estudada refletem a natureza transitória das Organizações Baseadas em Projetos, sendo fortemente marcadas por vínculos atípicos. Ao caracterizar o tipo de vínculo, ambos os entrevistados apontaram a ausência de trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O Entrevistado A enfatiza que o modelo de gestão local difere de empresas tradicionais justamente porque "*todos os colaboradores são*

*bolsistas, sem vínculo CLT*", o que implica diretamente na ausência de garantias trabalhistas convencionais, visto que os "*bolsistas não têm férias formais nem licença maternidade*". Complementando essa visão estrutural e demonstrando a escala da operação, o Entrevistado A relata que o regime de trabalho é massivamente remoto, foi enfatizado que "*cerca de 900 pessoas trabalham em home office*".

A ausência de vínculos celetistas e a predominância de bolsistas corroboram a visão de Bredin (2008), para quem a 'projetificação' altera profundamente a relação tradicional entre organização e indivíduo. Cabe aqui ainda observar que, apesar de a flexibilidade contratual resultar em ausência de garantias de continuidade (Prouska; Kapsali, 2021), também pode ser indício da "arquitetura de capacidade" de Bredin (2008) tão necessária à agilidade estratégica da Instituição.

No que diz respeito à carga horária, os relatos evidenciam uma forte flexibilidade amparada nos contratos de bolsas. O Entrevistado B cita que a "*carga horária mínima (ex.: 12 horas/semana) é flexível*", alinhando-se à afirmação do Entrevistado A de que existe uma "flexibilidade de jornada negociada com coordenadores". Contudo, o Entrevistado B avança nessa discussão ao descrever a dinâmica real das entregas: ele revela que existem "momentos agudos" no ciclo dos projetos que "podem exigir trabalho adicional que é posteriormente compensado sem alterar o valor da bolsa".

Tal cenário de pressão temporal e mudanças de prioridades é caracterizado como um fator intrínseco de estresse no ambiente de projetos (Sazvar et al., 2022). É justamente sobre esse controle de horas que o Entrevistado B traz um ponto de atenção à sua fala: "necessidade de documentar melhor a relação entre tarefas e carga horária para medir sobrecarga". Essa demanda por formalização é corroborada por Melkonian e Picq (2011), que defendem o registro exato de horas como um procedimento obrigatório para mitigar riscos operacionais e alimentar a memória técnica organizacional.

Importante pontuar também que embora a flexibilidade de jornada relatada seja operacionalmente adequada para a adaptação aos 'momentos agudos' dos projetos, revela também um desafio inerente à gestão em ambientes projetizados, qual seja, a diluição das fronteiras entre tempo de trabalho e tempo pessoal. Conforme apontado por Turner, Huemann e Keegan (2008), a natureza temporária e instável das operações em OBPs pode gerar pressões de tempo e estresse, que pode ser visualizado na preocupação em ' documentar melhor' a relação entre tarefas e carga horária, mencionada pelo Entrevistado B.

Em relação à composição dos cargos, as falas se complementam ao desenhar o perfil multifacetado da força de trabalho, de forma unânime: O Entrevistado A foca na dimensão acadêmica e técnica, definindo os "*pesquisadores - sobretudo doutores e pós-doutores - como o núcleo estratégico*" e ressaltando a importância de "*combinar pessoal acadêmico (professores/pesquisadores) com profissionais de mercado*" para garantir técnica e visão prática. Sob uma ótica mais administrativa e voltada para a classificação das vagas, o Entrevistado B acrescenta que a estrutura formal de contratação "*adota três níveis salariais: júnior, pleno e sênior*".

Isso demonstra que, apesar do vínculo de bolsa apontada pelo Entrevistado A, a organização busca estabelecer um nivelamento hierárquico e de senioridade típico do mercado de trabalho formal para estruturar as suas equipes de projeto e garantir coerência com uma formatação de vínculos e cargos, respondendo ao desafio de vincular objetivos individuais a caminhos de carreira dentro de uma estrutura eminentemente temporária, conforme sugerido por Engwall (2003).

*4.2 O que os dados revelaram sobre as políticas e práticas da gestão de pessoas na OBP?*

As políticas de gestão de pessoas nessa OBP são estruturadas para atender ao formato de trabalho por projetos e ao vínculo exclusivo de bolsistas. Em termos de governança e conduta, o Entrevistado A destaca a exigência de um código de conduta, a assinatura de termos de confidencialidade e a obrigatoriedade de vínculo universitário para a permanência na instituição. Por sua vez, o Entrevistado B detalha que as diretrizes gerais enfatizam a ética, o compliance e a remuneração justa, priorizando a qualidade de relacionamento como requisito fundamental para a certificação ISO 27001.

A partir dos dados documentais e da análise das entrevistas, nota-se que os processos operacionais de gestão de pessoas adotam fluxos práticos estruturados para cada fase da jornada do bolsista:

- Atração e Seleção: O fluxo operacional de recrutamento inicia-se, segundo o Entrevistado B, via edital padrão ou consulta a banco de currículos para necessidades pontuais. De forma alternativa, o Entrevistado A aponta que a divulgação também pode ocorrer de forma descentralizada pelo coordenador por meio das redes sociais oficiais do núcleo. A etapa é finalizada pela central interna, que, conforme relatado pelo Entrevistado A, se comunica com a Fundação parceira para o envio de dados e a coleta de documentos necessários à formalização das bolsas.
- Integração (Onboarding)**:** A execução do acolhimento ocorre estritamente na primeira semana ou em até 10 dias após a admissão, conforme aponta o Entrevistado B. O processo envolve a realização de cursos obrigatórios assíncronos na plataforma Integra, de acordo com o Entrevistado B, bem como a participação em uma reunião mensal online com especialistas convidados, segundo detalha o Entrevistado A.
- Acompanhamento de Atividades**:** O Entrevistado A relata que a rotina prática de gestão exige que prazos e tarefas sejam registrados no sistema integrado próprio, embora mencione que planilhas de controle paralelo continuam sendo utilizadas de forma complementar pela equipe.
- Desligamento e Transição**:** O processo de saída segue uma cronologia estrita: o Entrevistado B informa que o coordenador do projeto é avisado com 60 dias de antecedência para planejamento, e o bolsista, com 30 dias. A execução final inclui a conclusão de relatórios e o corte de acessos. Como encerramento, o Entrevistado A explica que se envia um e-mail padrão de agradecimento com certificado, havendo a possibilidade de manutenção do perfil no banco de talentos para eventuais realocações.

Sobre treinamento e desenvolvimento**,** na análise documental identificou-se a aplicação de metodologias participativas, como *workshops*, para a calibração das expectativas das equipes em relação ao ciclo dos projetos. Além de ações para alinhamento entre planejamento e execução; essas iniciativas parecem estimular a integração, promovendo a troca de conhecimentos tácitos e a articulação de redes de colaboração (*networking*) entre os integrantes da organização.

Para além das evidências encontradas na análise documental, o Entrevistado B relata que a instituição estimula momentos de interação interpessoal durante as reuniões presenciais. Segundo o gestor, são reservados períodos antes e após as pautas formais, frequentemente associados a intervalos para *coffee breaks*, voltados à socialização dos membros. Nesses

espaços, respeitadas as limitações institucionais, fomenta-se a discussão de assuntos pessoais ou interesses em comum, o que favorece o fortalecimento dos vínculos e a coesão da equipe.

Observa-se também, por meio de registros no site institucional, um indicativo de investimentos no desenvolvimento de competências críticas que transcendem o treinamento operacional, alcançando a formação de lideranças. Esse aspecto pode ser percebido nos dados sobre a imersão de bolsistas em ambientes acadêmicos de referência internacional, como Harvard, com o objetivo de promover a transferência de conhecimento de ponta e agregar inovação incremental ao portfólio de produtos da organização.

A análise do portal institucional revela ainda a existência de ecossistemas de aprendizagem colaborativa entre o corpo técnico e seus *stakeholders,* tais como professores, técnicos administrativos, representantes do MEC, do Ministério da Cultura, do MGI, a comunidade acadêmica da UFAL, bem como demais interessados. Verificou-se práticas de interação mútua e assíncrona voltadas não apenas à aquisição de *expertise*, mas também ao alinhamento estratégico de oportunidades e ao diagnóstico preciso das demandas dos usuários. Esse modelo pode fomentar uma dinâmica de troca de saberes e reforça a característica multiator das OBPs descrita por Keegan, Ringhofer e Huemann (2018).

As práticas de Treinamento e Desenvolvimento apresentaram diferenças de escopo na percepção dos gestores. O Entrevistado A descreve o processo sob uma ótica mais pontual e avaliativa, relatando que os treinamentos obrigatórios ficam cadastrados no sistema e possuem uma métrica rigorosa de validação. A eficácia desse aprendizado é medida por meio da aplicação de questionários específicos com metas de acerto. Caso o bolsista obtenha um indicador baixo e não atinja a pontuação exigida, o teste é repassado e refeito para garantir a absorção do conteúdo.

Por sua vez, o Entrevistado B apresenta uma visão estratégica acerca do processo de capacitação, destacando que o objetivo dos treinamentos transcende a execução de tarefas para focar na valorização, qualificação e retenção de talentos. Conforme relatado por ambos os entrevistados, a governança é padronizada por meio da plataforma Integra, onde os cursos são disponibilizados de forma assíncrona. Tal modelo confere flexibilidade ao bolsista e viabiliza a geração automática de certificados e registros, garantindo o acompanhamento contínuo dos processos.

O relato do entrevistado A corrobora a preocupação em garantir a absorção de rotinas em uma organização que, por natureza, possui alta rotatividade e falta de processos estáveis. Retomando Keegan e Der Hartog (2018), vale lembrar que em OBPs, os ciclos de avaliação tendem a ser mais curtos e fragmentados, exigindo assim sistemas que assegurem a competência técnica mínima para a execução imediata dos projetos.

Já a percepção do entrevistado B traz indícios de ações que tentam romper com a pouca dedicação à gestão do conhecimento criticada por Mueller (2015). Essa prática de T&D não visa apenas a execução do projeto atual, mas a construção de uma "arquitetura de capacidades" (Bredin, 2008).

No tocante à ética e ações disciplinares, em documento localizado junto à aba de “Missão e Valores” no site institucional, é possível verificar indícios sobre a maturidade do subsistema de monitoramento e controle da organização. A análise do regimento do recém-formalizado Comitê de Ética evidencia a estruturação de práticas de governança e *compliance*, que funcionam como uma auditoria contínua da conduta interna.

Complementarmente, o Entrevistado B enfatiza que a cultura organizacional exerce um papel preponderante na manutenção da ética dentro da instituição e tal percepção pode ser compreendida à luz do que Ambituuni, Azizsafaei e Keegan (2021) definem como o papel da

gestão de pessoas em mediar a tensão entre a flexibilidade dos projetos e o controle organizacional. Há rigor operacional materializado em mecanismos práticos, como o sistema de sorteio para as juntas *ad hoc*, que assegura imparcialidade e sigilo, e a garantia inegociável da ampla defesa nos julgamentos do Pleno, em conjunto, a formalização do Comitê de Ética e o uso de juntas *ad hoc.*

Ainda sobre esse aspecto, a organização exige a assinatura de termos de confidencialidade e apresenta regras claras sobre a LGPD, tendo como objetivo central resguardar e proteger o desenvolvimento dos projetos. Sob uma perspectiva cultural e de alinhamento, o Entrevistado B complementa que as políticas de gestão enfatizam fortemente a ética em suas diretrizes. Os valores institucionais, a ética e as regras de compliance são apresentados aos colaboradores logo no início de sua jornada, durante a integração, tal perspectiva é reforçada por Mathew et al. (2023), ao argumentarem que a gestão de pessoas em organizações baseadas em projetos enfrenta tensões específicas, visto que muitos resultados são exclusivos e possuem restrições de compartilhamento.

Complementarmente, Mueller (2015) discorre sobre a relação entre práticas de compartilhamento e características culturais, pontuando que, em determinados contextos, "a cultura é reforçada por regras rígidas de segurança de dados" (Mueller, 2015, p. 58, tradução nossa). Na visão do Entrevistado B, a aplicação dessa cultura ética no dia a dia está diretamente relacionada à preservação do bem-estar e à qualidade dos relacionamentos entre a equipe. Esse relato sugere que a organização utiliza a formalização ética para compensar a informalidade contratual.

A página 'História' funciona como uma ferramenta estratégica de Endomarketing e Cultura, utilizando *Storytelling* para gerar senso de pertencimento. Ao narrar a origem internacional (encontro em Los Angeles) e associar a marca a instituições como Harvard/Oxford, a organização fortalece o 'orgulho de pertencer' e alinha os colaboradores ao propósito de impacto social, o que é vital para a retenção de talentos em projetos de longo prazo. Embora o termo *endomarketing* não tenha sido explicitamente utilizado pelo Entrevistado B, o seu relato descreve práticas consolidadas de comunicação interna voltadas ao engajamento e bem-estar da equipe.

Como evidência, o gestor menciona a criação de um informativo periódico destinado a fornecer orientações estratégicas e diretrizes sobre a gestão do tempo e a importância do descanso. Complementarmente o Entrevistado A cita o uso contínuo de "e-mail institucional". Essas práticas também podem ser tomadas como estratégias para mitigar os efeitos da fragmentação do trabalho e do distanciamento físico do regime remoto. Para autores como Prouska e Kapsali (2021), em contextos de OBPs, essas narrativas, além de fortalecerem orgulho de pertencer, também funcionam como um mecanismo de integração entre a esfera temporária do projeto e a identidade permanente da organização.

No site, encontrou-se ainda registros sobre a implementação de ferramentas de gestão do conhecimento e padronização de processos, em específico, a criação do "Manual de Eventos" que surge como resposta à fragmentação operacional detectada, onde "cada projeto fazia de uma forma diferente". A ação demonstra um esforço da alta gestão (Secretaria Executiva e Comunicação) para unificar a identidade organizacional, impondo diretrizes centrais que se sobrepõem à autonomia isolada das equipes de projeto. Além disso, o documento institucionaliza práticas de responsabilidade social e *compliance*, ao tornar obrigatória a observância de itens de acessibilidade e prestação de contas ao final de cada execução.

Em conjunto, esses esforços em construir manuais diferem da literatura que aponta a pouca dedicação à gestão do conhecimento em OBPs devido à falta de rotinas (Barbosa, 2021),

sinalizando que a organização estudada vem buscando formas de lidar com o temporário inerente, transformando experiências isoladas de projetos em ativos permanentes.

A convergência dos relatos sobre o uso de e-mails institucionais e alertas de governança evidencia a estratégia da organização para manter a presença constante em um ambiente desterritorializado. Essa dinâmica é ratificada pelo Entrevistado B ao informar que "a organização trabalha quase que 80% online", o que torna as ferramentas digitais o principal suporte para a interação e o controle dos fluxos informacionais, suprindo a ausência do contato físico cotidiano entre os bolsistas. Esse dado, à luz de Prouska e Kapsali (2021), corrobora o entendimento de que a comunicação digital em OBPs vai além da transmissão de dados técnicos, funcionando como um mecanismo de estímulo ao sentimento de pertencimento.

Em se tratando de governança e estrutura, a análise do organograma revela uma estrutura matricial típica de OBPs, onde não há uma diretoria ou área de gestão de pessoas isolada. As funções de Gestão de Pessoas parecem estar alocadas na “Diretoria Executiva”, especificamente nos subsistemas de “Cultura” e "Comunicação Interna". Isso sugere um modelo focado em manutenção da identidade organizacional e clima, enquanto a alocação técnica de pessoas ocorre diretamente na “Diretoria de Operações” (Gestão de Portfólios). Assim, pode-se perceber pela análise do organograma, que a OBP estudada alinha-se ao entendimento de Hobday (2000), segundo o qual o projeto é a unidade primária de produção, mas a estrutura administrativa (Diretoria Executiva, neste caso) provê a estabilidade necessária.

Sobre os processos de recrutamento e seleção**,** a aba “Trabalhe Conosco" traz elementos de um modelo de gestão de pessoas orientada a projetos. O processo seletivo é orientado para funções específicas e para a manutenção de um banco de talentos, sendo a responsabilidade por dar existência à vaga e formar a equipe do coordenador do projeto, que define os cargos, as atribuições e os requisitos, conforme apontado pelo Entrevistado A. Essa prática de delegar responsabilidades de gestão aos gerentes de projeto, conforme as contingências de cada iniciativa, é característica central das organizações baseadas em projetos (Mathew et al., 2023).

Dessa forma, a alocação dos indivíduos ocorre de maneira estratégica, priorizando suas competências específicas e histórico profissional (Di Vicenzo; Mascia, 2012). Para que a vaga seja ocupada, o Entrevistado A relata que o processo pode ser flexível, permitindo que o próprio coordenador selecione os candidatos diretamente ou solicite apoio, sendo a vaga divulgada nas redes institucionais após a equipe de comunicação formatar os materiais.

Sob a ótica do Entrevistado B, o preenchimento de vaga prioriza a realocação interna de bolsistas conforme a carga de trabalho, adotando-se o recrutamento por transparência e um banco de currículos para necessidades pontuais. Essa gestão de um "conjunto de recursos comuns" (Mathew et al., 2023) viabiliza a "fluidez de recursos", capacidade estratégica essencial para a agilidade e execução de múltiplos projetos simultâneos (Ambituuni; Azizsafaei; Keegan, 2021).

A centralidade do coordenador de projeto na definição de perfis e na seleção inicial ilustra a tendência de delegação de tarefas de gestão de pessoas aos gerentes de linha, conforme apontado por Larson e Brewster (2003). No entanto, o contraste entre os relatos exemplifica as tensões paradoxais inerentes ao modelo operacional de gestão de pessoas em OBPs, que precisa equilibrar a demanda por agilidade com as diretrizes de governança.

O fluxo de recrutamento ocorre em ambiente virtual e se inicia com análise e documental, e segue com entrevista técnica; essa prática encontra respaldo na literatura, que demonstra como a urgência e a especificidade técnica impõem seleções baseadas essencialmente no histórico do colaborador, prescindindo de uma entrevista de emprego convencional (Samimi, 2023).

No entanto, os dados de campo do formulário voltado ao recrutamento revelam um consenso entre os gestores entrevistados: a estruturação das equipes e dos cargos nasce das exigências dos coordenadores de projeto. Essa prescrição do desenho das funções torna a experiência prática das lideranças do projeto determinante na condução da equipe, alinhando-se às perspectivas de Loufrani-Fedida e Saglietto (2016) e Nesheim (2021). Além disso, as narrativas convergem demonstrando que a etapa final de admissão e efetivação das bolsas ocorre de maneira centralizada. Esse trâmite administrativo é conduzido em parceria com fundações externas de apoio, que operam como agentes essenciais na coleta de documentação e na manutenção legal das contratações.

Por outro lado, as perspectivas dos entrevistados apresentam contrastes no que diz respeito à autonomia do líder do projeto durante a execução do processo seletivo. O Entrevistado A confere muita independência ao coordenador, afirmando que as etapas de escolha e admissão podem ser conduzidas de forma descentralizada e direta por essa figura, premissa que se sustenta pelo fato de que o sucesso das práticas de seleção está diretamente atrelado à articulação e à rede de contatos do gestor (Loufrani-Fedida; Saglietto, 2016).

Em contrapartida, o Entrevistado B evidencia a limitação dessa autonomia, relatando que os gerentes de projeto atuam apenas na fase final das entrevistas, geralmente como critério de desempate. Essa restrição prática ilustra que embora o gerente participe do recrutamento (Hedhili; Boudabbous, 2020), a decisão final e o poder de veto cabem ao gestor de recursos, que prioriza as diretrizes amplas da organização (Nesheim, 2021).

Para além das convergências, os relatos ilustram uma multiplicidade de canais de captação de talentos que encontram forte respaldo na literatura. Na prática, o Entrevistado B destaca a publicação de editais para garantir transparência, além da movimentação interna e da consulta a bancos de currículos para demandas pontuais. Complementarmente, o Entrevistado A enfatiza o uso estratégico das mídias sociais e redes oficiais da instituição na atração de candidatos. Essa diversidade de estratégias alinha-se aos achados teóricos prévios, evidenciando: **(i)** o recrutamento misto e o *networking* profissional (Prouska; Kapsali, 2021); **(ii)** a adoção de contratações rápidas via bancos de talentos (Samimi, 2023); e **(iii)** a aplicação de entrevistas técnicas qualitativas na avaliação aprofundada (Hedhili; Boudabbous, 2020).

Sobre ações voltadas ao clima organizacional, a reportagem sobre o “II Encontro dos Técnicos Administrativos" documenta as práticas de desenvolvimento de equipes e gestão de clima da organização. Há informação de que o evento presencial teve como objetivo estimular a integração e mitigar o distanciamento típico do trabalho remoto e da natureza temporária dos vínculos (bolsas). Nessa perspectiva, tal abordagem corrobora a visão de Turner, Huemann e Keegan (2008) sobre a importância do tratamento ético e do bem-estar dos funcionários em organizações orientadas por projetos, mitigando a pressão por resultados e a instabilidade das operações tão constantes nesse tipo organizacional.

Apesar de concordarem sobre a importância do clima organizacional, notou-se uma diferença de foco entre os gestores entrevistados. Enquanto o Entrevistado A enfatiza a aplicação de pesquisas de clima institucionais como ferramenta de diagnóstico e auditoria, o Entrevistado B não faz menção a esse instrumento formal em seu relato. Em vez disso, B direciona sua perspectiva para a gestão orgânica do clima, definindo a qualidade de vida como o resultado direto dos relacionamentos e do convívio diário da equipe.

A gestão de pessoas na OBP estudada não é uma atribuição exclusiva da área de Cultura e Governança, sendo fortemente compartilhada com os coordenadores e gestores de projeto. A análise das entrevistas revela tópicos importantes sobre como essa responsabilidade é exercida

na prática, apresentando pontos de convergência, visões complementares e divergências operacionais significativas entre os relatos:

- Rotina e Bem-estar: Ambos os entrevistados concordam de forma unânime que o gestor atua como a figura central na administração da rotina e do bem-estar diário da equipe.
- Flexibilidade e Jornada: O Entrevistado A relata que a flexibilidade de jornada é negociada diretamente com os coordenadores. O Entrevistado B corrobora essa visão ao afirmar que o banco de horas é negociado entre gerente ou coordenador, sendo mantido internamente no projeto sem detalhamento em sistemas públicos.
- Supervisão Contínua: Há consenso de que o papel de supervisão das entregas pertence ao líder direto de cada projeto.
- Foco Operacional (Entrevistado A): Os líderes realizam a supervisão por meio de reuniões regulares de acompanhamento, registram atividades e sugerem intervenções específicas na equipe.
- Foco Estratégico (Entrevistado B): O gestor atua ativamente no planejamento da transição da equipe, avaliando a necessidade de realocação dos profissionais ao receber o aviso formal de término da bolsa com 60 dias de antecedência.

A descentralização das decisões para a figura dos coordenadores ratifica o entendimento de Larson e Brewster (2003) sobre a crescente delegação de tarefas de GP aos gerentes de linha em estruturas dinâmicas. Na organização estudada, essa prática não é apenas uma escolha administrativa, impõe-se pela natureza das OBPs, onde a proximidade do líder com a execução permite uma gestão de capacidades mais responsiva e contextualizada.

Por outro lado, a coexistência de um foco operacional (Entrevistado A) e um foco estratégico (Entrevistado B) nas lideranças evidencia as 'tensões paradoxais' discutidas por Ambituuni et al. (2021). Enquanto a supervisão por reuniões garante a entrega imediata (singularidade do projeto), o planejamento de transição e realocação com 60 dias de antecedência demonstra uma preocupação com a sustentabilidade e a retenção de competências. Essa dualidade sugere que esta OBP opera em um modelo híbrido, buscando equilibrar a independência do projeto com o controle de governança.

## Considerações Finais

Na presente investigação buscou-se compreender a estruturação da área de gestão de pessoas em uma organização baseada em projetos (OBP). Os resultados evidenciam que a instituição estudada opera sob uma lógica de "arquitetura de capacidades", onde a gestão de pessoas não é uma função isolada, mas um processo mediador entre a flexibilidade exigida pelos projetos e a governança. Neste contexto organizacional, foi possível observar que a lógica da "projetificação" da estrutura altera profundamente o vínculo tradicional, substituindo contratos formais por bolsas e migrando a parte da responsabilidade da gestão de pessoas para os coordenadores de projeto.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao corroborar a literatura que aponta a estrutura matricial como forma ideal para lidar com produtos e sistemas complexos, tomando o projeto como a unidade primária de produção. Por outro lado, a pesquisa avança ao identificar que, diferentemente do que aponta parte da literatura clássica sobre a pouca dedicação à gestão do conhecimento em OBPs, na organização estudada há mecanismos deliberados de

padronização, como o "Manual de Eventos", dentre outros dispositivos, para converter aprendizados temporários em ativos organizacionais permanentes. Isso sugere que a maturidade administrativa em OBPs pode mitigar a fragmentação esperada no modelo projetizado.

As contribuições práticas residem na identificação de estratégias de *onboarding* e *storytelling* como ferramentas essenciais para a manutenção do contrato psicológico em ambientes 100% remotos. O uso da trajetória institucional e de parcerias de prestígio internacional para gerar "orgulho de pertencer" mostra-se como um diferencial competitivo para a retenção de talentos em um cenário de vínculos singulares. Além disso, a sistematização do treinamento em plataformas assíncronas permite que a organização concilie a urgência da capacitação operacional com o desenvolvimento estratégico de competências críticas.

Apesar dos achados, esta pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu delineamento qualitativo básico e ao foco em uma única organização. A coleta de dados concentrou-se na visão da Direção Executiva, o que pode oferecer uma perspectiva predominantemente institucional da gestão. Assim, os resultados refletem as políticas planejadas e a percepção dos gestores estratégicos, podendo não captar integralmente as nuances e as possíveis lacunas na percepção dos bolsistas que atuam na ponta operacional dos projetos.

Para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas que integrem a percepção dos colaboradores (bolsistas), visando confrontar as políticas de GP com a prática vivenciada nas equipes temporárias. Sugere-se também investigações quantitativas ou estudos de casos múltiplos em outras OBPs de pesquisa brasileiras para verificar se a centralidade do coordenador e a formalização da gestão do conhecimento são tendências do setor. Por fim, recomenda-se aprofundar a análise sobre o impacto da inteligência artificial e da automação nos processos de recrutamento e monitoramento de desempenho nestes ambientes

## Referências

AFITEP-AFNOR. **Project management dictionary**. 4th ed. Paris: AFNOR, 2000.

AMBITUUNI, A.; AZIZSAFAEI, F.; KEEGAN, A. HRM operational models and practices to enable strategic agility in PBOs: managing paradoxical tensions. **Journal of Business Research**, v. 133, p. 170-182, 2021.

BARBOSA, L. C. M. et al. Gestão do Conhecimento em Organizações Baseadas em Projeto (OBPs): estudo de casos múltiplos. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 50–59, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BREDIN, Karin. People capability of project-based organisations: a conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 566-576, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five approaches. 4th ed. SAGE Publications, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI VINCENZO, F.; MASCIA, D. Social capital in project-based organizations: Its role, structure, and impact on project performance. **International Journal of Project Management**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 5-14, 2012.

ENGWALL, M. No project is an island: linking projects to history and context. **Research Policy**, v. 32, p. 789-808, 2003.

FRANCIS, H.; KEEGAN, A. The changing face of HRM: In search of balance. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 231–249, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 64-89.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 301-323.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Organização, Recursos Humanos e Planejamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8–19, dez. 2000.

HEDHILI, M. A.; BOUDABBOUS, S. Recruitment and Evaluation Practices at the Service of Project-Based Organization and Competence Management: Case of Tunisian Companies. **Asian Journal of Social Sciences and Management Studies**, v. 7, n. 1, p. 17-24, 2020.

HOBDAY, Mike. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v. 29, n. 7-8, p. 871-893, 2000.

HUEMANN, Martina; KEEGAN, Anne; TURNER, J. Rodney. Human resource management in the project-oriented company: A review. **International Journal of Project Management**, Oxford, v. 25, n. 3, p. 315-323, abr. 2007.

KEEGAN, A.; DEN HARTOG, D. Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 217-237, 2019.

KEEGAN, A.; RINGHOFER, C.; HUEMANN, M. Human resource management and project based organizing: fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 121-133, 2018.

KITIMBO, I.; DALKIR, K. Characterization of knowledge sharing practices in a project based organization. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL LEARNING, 10., 2013, Washington DC. **Proceedings...** Washington DC, 2013.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; SAGLIETTO, L. Mechanisms for managing competencies in project-based organizations: an integrative multilevel analysis. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, p. 72-89, 2016.

MATHEW, J. et al. Managing human resource management tensions in project-based organisations: Evidence from Bangalore. **Human Resource Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 432–451, 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice**: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MITEREV, M.; TURNER, J. R.; MANCINI, M. The organization design perspective on the project-based organization: A structured review. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n. 3, p. 527-549, 2017.

MORENO ESCOBAR, B.; MARTÍNEZ MONTES, G.; EL HAJJ, C. Building the foundation for a necessary debate: Projectification of Society. **Systems**, v. 11, n. 4, p. 165, 2023.

MOZZATTO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MUELLER, J. Formal and informal practices of knowledge sharing between project teams and enacted cultural characteristics. **Project Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 53-68, 2015.

NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

PRADO, P.; SAPSED, J. The anthropophagic organization: How innovations transcend the temporary in a project-based organization. **Organization Studies**, v. 37, n. 12, p. 1793–1818, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**: e o padrão de gerenciamento de projetos. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PROUSKA, R.; KAPSALI, M. The determinants of project worker voice in project-based organisations: An initial conceptualisation and research agenda. **Human Resource Management Journal**, v. 31, n. 2, p. 375–391, 2021.

RAJA, J. Z. et al. Managing multiple forms of employment in the construction sector: Implications for HRM. **Human Resource Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 313–328, 2013.

ROUSSEAU, D.M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v.2, p.121-139, 1989

SAMIMI, Ehsan. Walking at the edge: How tempo-spatial nexus forms HRM practices in project-based organizations. **Frontiers in Psychology**, v. 14, art. 974117, 2023.

SAMIMI, E.; SYDOW, J. Human resource management in project-based organizations: revisiting the permanency assumption. **The International Journal of Human Resource Management**, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SÁNCHEZ-BUENO, Maria J.; SUÁREZ-GONZÁLEZ, Isabel. Towards new organizational forms: evidence from Spain. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 18, n. 3, p. 340-357, 2010.

SAZVAR, Z. et al. A hybrid decision-making framework to manage occupational stress in project-based organizations. **Soft Computing**, v. 26, n. 22, p. 12445-12460, 2022.

SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do Conhecimento em Organizações orientadas para projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.

SILVA, L. F.; SANTOS, A C.; OLIVEIRA, P. S. Pesquisas sobre gestão de pessoas em gestão de projetos: análise de revistas acadêmicas brasileiras no período de 2005-2017. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 27, n. 1, jan.-jun. 2019.

TURNER, R.; HUEMANN, M.; KEEGAN, A. Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 577-585, 2008.

TURNER, J. R. The management of the project-based organization: a personal reflection. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 231–240, 2017.

VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

WAGNER, R. F.; RADUJKOVIĆ, M. The invisible hand of institutional logics on professionalizing project management amid increasing projectification. **International Journal of Project Management**, v. 43, p. 102726, 2025.

YANG, L. R. et al. A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. **Quality & Quantity**, v. 49, n. 3, p. 1039-1061, 2015.

ZIA, B.; PERVAIZ, M.; GILL, H. Correlation of human resource management & project management. **International Journal of Research in Business and Technology**, v. 4, n. 1, p. 308-315, 2014.