

DOI: 10.5748/9788599693148-15CONTECSI/PS-5778

Soft Skills of the Project Manager: a Systematic Review of the Literature

Abstract

Literature has been demonstrating the importance of the soft skills theme of the project manager with the constant publication of articles in this area since 1991. In addition, the profession of project managers and the development of their competencies has gained notoriety in organizations concerned with maximizing profits and gaining competitive advantage. The main objective of this article is to identify the soft skills of the most relevant project manager in academic publications. A systematic review of the literature on articles in the Proquest database was used as a research method. The reading of 69 articles culminated in the selection of 24 articles that met the selection criteria proposed in the research protocol. This study reveals that much is published about soft skills of the project manager and its importance in the discipline of project management, but in general, the explanation of this phenomenon is limited.

Keywords: Soft skills, Project manager, Systematic literature review.

Soft Skills do Gerente de Projetos: uma Revisão Sistemática da Literatura

Resumo

A literatura vem demonstrando a importância do tema *soft skills* do gerente de projetos com a constante publicação de artigos nesta área desde 1991. Além disso, a profissão de gerentes de projetos e o desenvolvimento de suas competências tem ganhado notoriedade nas organizações preocupadas em maximizar lucros e conquistar vantagem competitiva. O objetivo principal deste artigo é identificar os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes nas publicações acadêmicas. Utilizou-se como método de pesquisa a revisão sistemática da literatura sobre os artigos da base de dados Proquest. A leitura de 69 artigos culminou com a seleção de 24 artigos que atenderam aos critérios de seleção propostos no protocolo de pesquisa. Este estudo revela que muito se publica a respeito de *soft skills* do gerente de projetos e sua importância na disciplina de gerenciamento de projetos, mas em geral, a explicação deste fenômeno é limitada.

Palavras-chave: *Soft skills*, Gerente de projetos, Revisão sistemática da literatura.

Nadia Pedrosa, ORCID 0000-0003-3865-3093
Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil
nadiapedrosa@uninove.edu.br

Agradecimento ao FAP UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa

1 Introdução

As organizações estão em uma busca constante de práticas que comprovadamente ofereçam uma vantagem competitiva para responder as demandas do mercado e aumentar seus lucros (Yang, Huang, & Wu, 2011). Cerca de 25% das atividades econômicas globais estão baseadas em projetos (Bredillet, Tywoniak, & Dwivedula, 2015). O gerenciamento de projetos que antes era uma disciplina agora é uma profissão (Sampson, 2007). Surge daí uma busca crescente por bons gerentes de projetos.

Com o advento da profissão do gerente de projetos em maior destaque desde a década de 1990 surgiram os *boks* ou *books of knowledge*. Vários institutos se dispuseram a criar guias contendo as melhores práticas em gerenciamento de projetos, como: PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute) criado em 1969, PRINCE2 (Project in Controlled Environments) pelo OGC (Office of Government Commerce) e ICB (IPMA Competence Baseline) publicado pelo IPMA (International Project Management Association) criado em 1965 (Bredillet *et al.*, 2015). Com o surgimento desses guias veio a corrida pelas certificações IPMA e PMP (Project Management Professional) desde 1987 e 1984 respectivamente em gerenciamento de projetos e a profissão de gerente de projetos ganhou destaque dentro das organizações (Pant & Baroudi, 2008).

Embora o gerente de projetos possa contar com vários *boks* para nortear o seu trabalho, esses guias nada mais são que um conjunto de boas práticas de gerenciamento de projetos que os especialistas da área compilaram baseados em seu conhecimento. Tais guias de boas práticas informam o que fazer, mas não o como fazer (Pant & Baroudi, 2008). Restando assim, uma questão sobre como o gerente de projetos deve desempenhar suas funções dentro das organizações para entregar projetos bem-sucedidos.

A necessidade de desenvolver as competências do gerente de projetos surge como forma de melhorar seu nível de desempenho e, conseqüentemente, o desempenho do projeto. De um modo geral, competência pode ser compreendida pelo acrônimo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Esses três pilares ajudam a medir o constructo competência, aonde o “C” de conhecimento seria o que se sabe de um determinado assunto e que possa ser útil para a empresa ou para o profissional. Já o “H” significa habilidade que se tem para produzir resultados com o conhecimento adquirido. E, por último, o “A” é o querer fazer, ou a atitude assertiva e proativa (Fernandes, Escamia, Satalo, Tamassia, & Mesa Junior, 2011).

Este trabalho tem como objetivo principal identificar os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura. A questão que se quer responder com este estudo é: **quais são os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura acadêmica?** Para atender a esse objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura por meio da análise de 69 artigos provenientes da base de dados Proquest. Os objetivos específicos para esta pesquisa são: (1) identificar nomes alternativos para *soft skills*; (2) identificar os principais fatores de influências no desenvolvimento dos *soft skills*; (3) identificar se os *soft skills* impactam no sucesso dos projetos; (4) identificar as definições teóricas dadas para *soft skills* e (5) listar os *soft skills* do gerente de projetos de acordo com a sua relevância.

A base de dados Proquest – alvo desta pesquisa – não tinha publicado até novembro de 2017 uma revisão sistemática da literatura sobre *soft skills* do gerente de projetos. Dessa maneira, esse trabalho estima contribuir com o preenchimento desta lacuna por meio de um resumo com o que a literatura tem dito sobre *soft skills* do gerente de projeto de uma maneira resumida e direta com base no protocolo de pesquisa adotado. A lista final dos *soft*

skills do gerente de projetos mais relevantes nas publicações acadêmicas que acompanha este artigo pode apoiar os contratantes na escolha dos *soft skills* requeridos no processo seletivo do gerente de projetos, bem como ajudar os gerentes de projetos na auto-análise de quais *soft skills* ele já tem e quais ele deve investir em aquisição e desenvolvimento.

2 Fundamentação Teórica

A base teórica descrita nesta seção tem por objetivo apresentar os conceitos dos principais constructos usados neste artigo: gerente de projetos e *soft skills*.

2.1. Gerente de Projetos

Com o avanço da tecnologia, a profissão de gerente de projetos vem se fortalecendo principalmente desde 1960, com o surgimento do desenvolvimento de *software* (Savolainen & Ahonen, 2015) que resultou na necessidade de alocar gerentes de projetos tanto do lado do cliente comprador, quanto do lado do fornecedor do *software*. Para o PMI (2017), o gerente de projetos é a pessoa escolhida pela organização para gerenciar a equipe responsável por conquistar os objetivos do projeto. Vários estudos tem mostrado que o papel do gerente de projetos é crucial para o sucesso do projeto (Araújo & Pedron, 2015).

Já o projeto pode ser compreendido como uma organização temporária (Queiroz, Rego, & Irigaray, 2014) onde os recursos são estrategicamente agrupados de maneira a conquistar objetivos nunca antes alcançados num determinado espaço de tempo. Apesar do caráter temporário dos projetos, o gerente de projetos não pode encarar sua atuação como temporária. O sucesso do projeto depende do quão qualificado e habilidoso é o gerente de projetos para coordenar o time em busca do alcance das metas do projeto, logo, frequentemente é um cargo de confiança e que requer senioridade (PMI, 2017)

Assim, o gerente de projetos tem um papel de destaque dentro do time de projetos. Segundo Gaddis (1959), o gerente de projetos é a pessoa de ação que se posiciona à frente com a função de estabelecer e preservar o sentimento momentâneo da importância do projeto em todas as camadas da organização. O trabalho do gerente de projetos é visto como complexo, exigente e variado exigindo um malabarismo deste na condução de questões de natureza diversa (Pant & Baroudi, 2008). A sua atuação será requerida com a máxima eficiência e eficácia (Queiroz et al., 2014), haja vista os objetivos do projeto estarem sob sua responsabilidade. Nenhum outro membro da equipe do projeto tem a visão integrada do todo, ou gerencia os riscos que permeiam o projeto ou, ainda, tem contato com todas as esferas matriciais da organização, a não ser o gerente do projeto. Ele atua como o elo entre a alta gestão e as demais partes interessadas do projeto (PMI, 2017). Para El-Sabaa (2001), o gerente de projetos possui uma missão desafiadora, dado ao fato de que ele precisa fazer com que as entregas sejam realizadas por um número grande e diverso de pessoas sob as quais ele possui pouco controle na maioria das vezes. Rabechini Jr. (2001) apresenta algumas funções fundamentais do gerente de projetos, tais como: planejar, organizar, administrar interfaces, articular acordos, bem como, administrar pessoas, equipes, tecnologias e implementar métodos.

O PMI (2017) afirma que o gerente de projetos passa 80% de seu tempo realizando comunicações. Essa realidade requer uma maestria do gerente de projetos em lidar com pessoas e a necessidade de construir relacionamentos sólidos com os membros do time do projeto e também com as partes interessadas dentro da organização (Pant & Baroudi, 2008). Para Gillard (2009) em organizações matriciais, o gerente de projetos precisa exercer uma dupla liderança: a primeira sobre os membros do time do projeto enquanto

durar o projeto e a segunda sobre os especialistas que pertencem às áreas funcionais, mas que temporariamente são atrelados ao projeto, mas que permanecem ligados aos seus departamentos de origem bem como às suas funções do dia-a-dia. A inclusão do gerenciamento de *stakeholders* como a décima área de conhecimento foi uma das principais mudanças da quinta edição do PMBOK (PMI, 2012). Isso corrobora com o fato de que o gerente de projetos deve desenvolver suas habilidades em gerenciar relacionamentos para alcançar a satisfação das partes interessadas em todas as etapas do projeto (Pant & Baroudi, 2008).

O desempenho do gerente de projetos é diretamente proporcional ao conhecimento técnico de gerenciamento de projetos e também ao uso de seus *soft skills*. O gerente de projetos é o protagonista do projeto dado a natureza de suas atribuições. Entre suas responsabilidades estão: gerenciar conflitos por meio de prazos pré-fixados, atender às expectativas das partes interessadas, controlar os custos do projeto e garantir a qualidade das entregas do projeto que, com efeito, levam à função a alto nível de *stress*. A carreira do gerente de projetos está apoiada na diversidade e nas habilidades multidisciplinares do mesmo (El-Sabaa, 2001).

2.2. Soft Skills

Para entender o que são *soft skills*, é recomendável ampliar a abrangência desse constructo até chegar ao conceito de competências. Fazendo uma analogia à teoria de conjuntos: *soft skills* está contido em competências. Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões que justificam um alto desempenho na realização de uma determinada tarefa (Fleury & Fleury, 2001). Já aptidão, é o talento natural de uma pessoa e que pode sofrer aprimoramentos (Fleury & Fleury, 2001). A habilidade é a demonstração na prática de um talento e o conhecimento é o que uma pessoa precisa saber para executar uma tarefa (Fleury & Fleury, 2001).

Skill é uma palavra inglesa cuja tradução é habilidade de fazer uma atividade ou fazer bem um trabalho, especialmente porque você fez muitas vezes (Cambridge, 2017). Para este artigo, adotou-se o entendimento de *soft skills* por habilidades interpessoais (Queiroz et al., 2014). Gerentes de projetos bem sucedidos já reconhecem a necessidade de gerenciar pessoas em projetos por meio de posse e aplicação de um conjunto de habilidades de gestão de pessoas (Fisher, 2011).

Uma comparação entre a primeira e a sexta edição do PMBOK revela o fortalecimento do tema *soft skills* do gerente de projetos. A primeira edição do PMBOK publicada em 1996 cita algumas das habilidades ou *skills* gerais como fundação para a construção dos *skills* gerenciais, tais como: planejamento estratégico, conhecimento em áreas funcionais, negociação de contratos, administração de pessoal entre outros exemplos (PMI, 1996). Na primeira edição, o PMBOK não menciona o termo *soft skills*, tratando sempre como habilidades individuais ou habilidades de equipes. A comunicação por sua vez era dita como uma habilidade de gestão geral (PMI, 1996). Já a sexta edição do PMBOK publicada em setembro de 2017, menciona o termo *soft skill* e o define como sendo habilidade interpessoal ou a habilidade de gerenciar pessoas. Na verdade, o *soft skill* é a habilidade que o gerente de projetos usa para balancear os conflitos e objetivos concorrentes entre si das partes interessadas com a meta final de conseguir chegar ao consenso (PMI, 2017).

A crescente importância dos *soft skills* tem sido enfrentada como uma consequência natural da busca por competitividade entre organizações, equipes e indivíduos a nível global (Flannes, 2004). Em outras palavras, não só de tecnologia vive a vantagem competitiva das organizações e no fornecimento de melhores produtos ou melhores

serviços, mas também do aspecto das competências das pessoas em fazerem com que toda a engrenagem organizacional funcione da maneira mais eficaz possível.

Loo (2002) concluiu em suas pesquisas que os gerentes de projetos já têm apresentado algumas competências técnicas de maneira eficiente tais como: planejamento do projeto, gerenciamento do escopo e controle dos custos. Por outro lado, este autor fez notar que há competências humanas no gerenciamento de projetos que devem ser desenvolvidas e cita habilidades como: gerenciamento de conflitos, gestão de *stress*, construção de equipes, técnicas de motivação e comunicação, além de sugerir a realização de investimentos em treinamentos nestas áreas.

Constam na literatura alguns conceitos variados sobre o constructo *soft skill*. Independente dessa constatação há uma linha convergente entre os autores no que se refere ao valor agregado dos *soft skills* na carreira do gerente de projetos e no sucesso dos projetos. Para El-Sabaa (2001), *soft skills* são as habilidades em lidar com os aspectos humanos e, segundo suas pesquisas, possuem influência sobre o sucesso dos projetos, bem mais que as habilidades técnicas, ou também conhecidas como *hard skills*. Ele prefere, inclusive, adotar o termo *human skills* ou habilidades humanas que são demonstradas sob a forma de como o gerente de projetos responde às atitudes de seus superiores, pares, subordinados e como ele se comporta diante destas partes interessadas. Para Gillard (2009) o estilo de liderança do gerente de projetos impacta diretamente os resultados do projeto.

3 Metodologia

Este trabalho faz uso da revisão sistemática da literatura com o objetivo principal de identificar os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura. A revisão sistemática da literatura é um método de pesquisa que utiliza a literatura como principal fonte de dados para um determinado tema (Sampaio & Mancini, 2007). Em geral, utiliza-se desse método de pesquisa para temas cuja área de pesquisa já está bem madura, com diversos estudos publicados e quando o pesquisador pretende fazer um resumo de toda a informação disponível na literatura acerca de um fenômeno de maneira imparcial e completa (Briner & Denyer, 2012).

A pesquisa foi realizada em três fases conforme demonstra a figura 1. Na fase um da pesquisa os mesmos critérios de pesquisa foram usados em quatro bases de dados: Proquest, Web of Science, ScienceDirect e Scopus – vide detalhes dos critérios na figura 2.

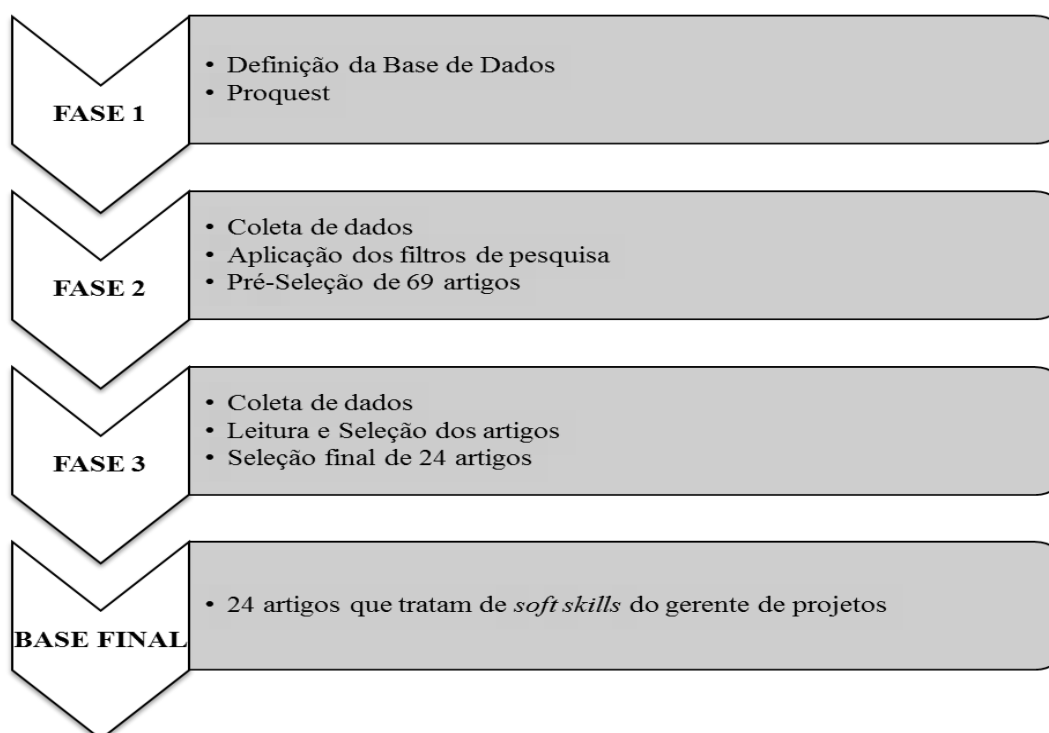


Figura 1: Fases da Pesquisa

Escolheu-se a Proquest como base de dados fonte para este trabalho devido a maior quantidade de registros retornados em comparação com as outras três. A base Web of Science retornou 31 registros. A ScienceDirect resultou 28 publicações. A Scopus contemplou 61 artigos. Em todas as bases, os filtros da pesquisa foram os mesmos. Na fase dois, a pesquisa foi focalizada na base de dados escolhida Proquest com as palavras-chave: “soft skill*” e “project manage*” no primeiro e segundo campos de pesquisa respectivamente dentro da guia de pesquisa avançada da página da internet (<https://search.proquest.com/?accountid=43603>). O conector utilizado foi o AND e a busca foi sobre os textos do resumo dos artigos. Em seguida, usaram-se dois filtros: tipo de Documento = Artigo e Idioma = Inglês. A pesquisa retornou 69 artigos que atenderam aos critérios da pesquisa realizada no dia treze de novembro de 2017.

Bases	Data	Campos Pesquisados	Ano Início	Ano Fim	Palavras-chaves	Filtros Aplicados	# Registros
Proquest	13/11/2017	Resumo	1991	2017	"soft skill*" AND "project manage*"	Tipo de Documento = "Artigo" AND Idioma = "Inglês"	69
Web of Science	16/10/2017	Tópico	2003	2017	"soft skill*" AND "project manage*"	Tipo de Documento = "Article"	31
ScienceDirect	16/10/2017	Todos	1995	2017	"soft skill" AND "project management"	Somente "journals"	28
Scopus	23/10/2017	Título, Resumo e Palavras-chave	2000	2017	"soft skill*" AND "project manage*"	Document Type = "Article"	61

Figura 2: Fase um da pesquisa

Para conferir credibilidade a essa pesquisa, um protocolo foi meticulosamente desenvolvido para que outros pesquisadores possam repetir os mesmos passos dessa

revisão sistemática da literatura e chegar aos mesmos resultados (RAMOS, FARIA, & FARIA, 2014). A figura 3 mostra o resumo do protocolo utilizado.

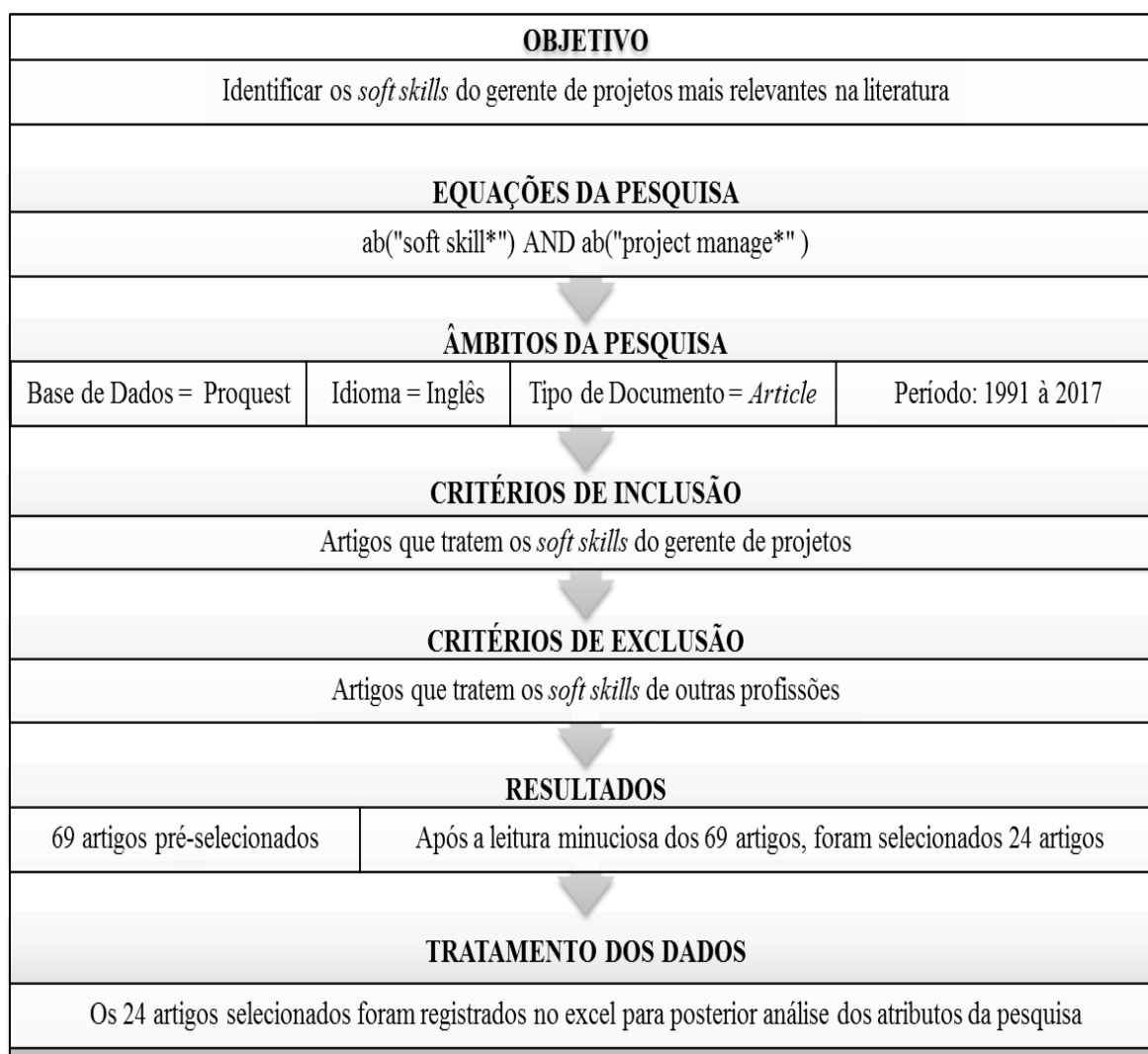


Figura 3: Protocolo da Pesquisa

Não houve critérios de exclusão por datas, assim todos os registros, independentes do ano e desde que a publicação atendesse aos critérios de busca, foram considerados na pesquisa. Assim, os anos de publicação considerados foram os mesmos disponíveis na base de dados Proquest, de 1991 a 2017. O resultado da busca na referida base de dados retornou um total de 69 artigos e com isso encerrou-se a fase dois denominada Pré-Seleção.

A partir dessa seleção de 69 artigos, efetuou-se a fase três por meio da leitura completa dos 69 artigos para identificar quais deles apresentavam o tema *soft skills* do gerente de projetos. Essa leitura eliminou 45 artigos, resultando um total final de 24 artigos que se tornaram o alvo desta revisão sistemática da literatura. Os 45 artigos foram descartados devido ao critério de exclusão desta pesquisa que ignora artigos que tratam os *soft skills* de outras profissões que não fosse a de gerente de projetos. Os 24 artigos selecionados na fase três compõem a base de dados final, alvo da presente pesquisa.

Sobre a base de dados final, procedeu-se a análise dos 24 artigos. O método adotado foi a análise de conteúdo (Freitas, Janissek-Muniz, & Moscarola, 2005) dos 24 artigos por

meio da leitura completa dos artigos. Os artigos foram lidos em sua completude para garantir que nenhum artigo fosse excluído da pesquisa equivocadamente. Os artigos foram organizados em uma planilha eletrônica para dar continuidade à pesquisa por meio da análise e dos resultados dos artigos, tema da próxima seção.

4 Resultados

De posse dos 24 artigos que compõem a base de dados final da pesquisa, a análise dos mesmos foi realizada por meio de seis etapas. Cada etapa tem um objetivo a ser cumprido, conforme figura 4. Os próximos parágrafos explicam cada uma dessas etapas para apresentar a análise e os resultados do artigo.

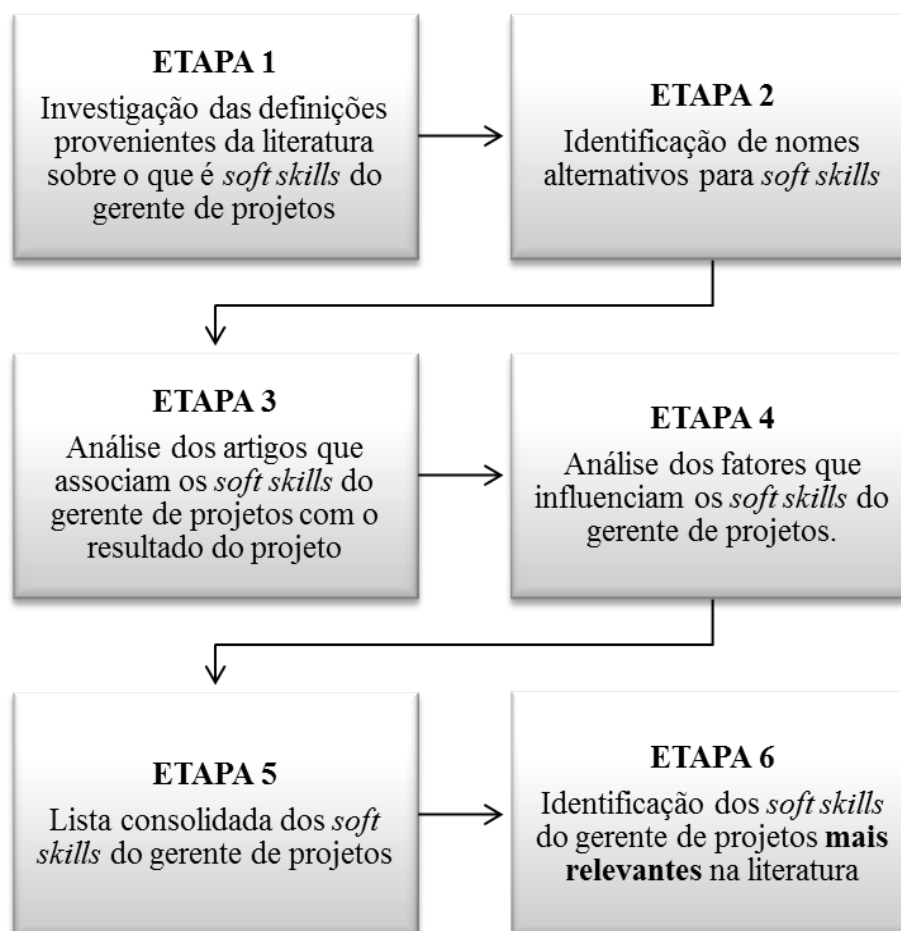


Figura 4: Etapas da análise dos dados

4.1 Etapa 1 – Definições de *soft skills*

O objetivo desta etapa é investigar as definições provenientes da literatura sobre o que é *soft skills* do gerente de projetos. Intrigantemente, vinte artigos do total de 24 (83%) não explicam o conceito dos *softs skills* do gerente de projetos (Andersen, Birchall, Arne Jessen, & Money, 2006; Brazon & Brannon, 2011; Connolly & Reinicke, 2016; Cowie, 2003; Denholm & Stewart, 2016; Geithner & Menzel, 2016; Gillard, 2009, 2017; Kliem, 1991; Mason, 2013; Pant & Baroudi, 2008; Phillips, Information, & Iss, 1998; Sampson, 2007; Schnoll, 2011; Singh, 2005; Study, 2014; Walker, Bourne, & Shelley, 2008; Zahra, Nazir, & Khalid, 2014; F. Zhang, Zuo, & Zillante, 2013; L. Zhang & Fan, 2013). Isso

implica que o leitor pode enviesar a pesquisa e interpretar o conceito de *soft skills* como lhe convier.

Análise: O cenário acima comprova que os *soft skills* do gerente de projetos embora muito citados na literatura, ainda tem lacunas de entendimento para serem preenchidas. A definição de um constructo precisa ser esclarecida para que o entendimento do artigo possa ser adquirido pelo leitor. Além disso, a definição de um constructo pode sofrer influências do conhecimento ontológico do pesquisador (Walker et al., 2008). Dessa forma se faz necessário explicar o conceito de *soft skill* do gerente de projetos para que haja transparência na declaração da definição, suas influências e percepções do autor. Os artigos que trazem a definição de *soft skills* do gerente de projetos estão na figura 5.

Autores	Ano	Definição
Sukhoo, Barnard, Eloff & Poll	2005, p. 693	" <i>Soft skills</i> são as habilidades não-técnicas e muitas vezes descritas como uma arte (Belzer, 2004). Os <i>soft skills</i> estão preocupados com o gerenciamento e o trabalho com as pessoas, garantindo a satisfação do cliente com a intenção de mantê-las e criando um ambiente propício para a equipe do projeto oferecer produtos de alta qualidade dentro do orçamento e do prazo, além de exceder as expectativas das partes interessadas."
Andoh-Baidoo, Villarreal, Koong, Cornejo, Schmidt, Colunga & Mesa	2011, p. 227	" <i>Soft skill</i> é definido como uma habilidade fundamental que é uma habilidade não vinculada a uma determinada tarefa, mas sim a uma capacidade latente que um indivíduo tem para alcançar resultados para certos tipos de tarefas."
Lent & Pinkowska	2012, p.170	"O termo <i>soft skill</i> é usado na maioria das vezes para descrever todos ou aspectos parciais, como a qualificação dos membros do projeto exigida para lidar com relações humanas, comportamento em conflitos, motivação para trabalhar, estilo de liderança ou trabalho em equipe (Motah, 2008). Vários autores, como Dewson et al. (1987) e Wohlin e Ahlgren (2005) descrevem <i>soft skills</i> como habilidades que são necessárias para alcançar resultados sendo difíceis ou impossíveis de medir. Para o artigo em questão, <i>soft skill</i> é definido como uma agregação de todas as habilidades cognitivas e pessoais, que contribuem para uma maior eficiência da execução dos processos relacionados ao fator humano do gerenciamento de projetos (Pinkowska et al., 2011)."
Mtsweni, Hörne & Poll	2016, p.150	" <i>Soft skills</i> são um conjunto de habilidades que influenciam a maneira como as pessoas percebem, planejam e executam tarefas dentro de um SDP (<i>software development project</i> ou projeto de desenvolvimento de software, em português)"

Figura 5: Definições dos *soft skills* do gerente de projetos

4.2 Etapa 2 – Nomes Alternativos

O objetivo aqui é identificar nomes alternativos para *soft skills*, pois nota-se que há autores que fazem uso de outros termos para designar *soft skills* do gerente de projetos. Com base nos 24 artigos selecionados na pesquisa, identifica-se que o termo mais usado para designar *soft skill* é *interpersonal skill* ou habilidades interpessoais na língua portuguesa. Os resultados deste estudo estão listados na figura 6.

Análise: Dos 24 artigos que compõem a base de dados final desta pesquisa, 16 artigos usam termos alternativos para *soft skills*. O termo mais usado é **habilidades interpessoais** adotado em 7 artigos (30% dos artigos). Em segundo lugar estão empatados os termos **habilidades humanas** (Geithner & Menzel, 2016; Gillard, 2009; Pant & Baroudi, 2008; Studies, 2012; Zahra et al., 2014) e **habilidades de pessoas** (Connolly & Reinicke, 2016;

Cowie, 2003; Gillard, 2017; Studies, 2012; Zahra et al., 2014), sendo cada um citado por cinco artigos cada. Importante notar que os termos remetem à lembrança de pessoas ou ser humano, reforçando a ideia de que *soft skills* tem um elo de ligação com as relações humanas. Há autores que usam vários termos diferentes ao longo de um único artigo para denotar *soft skills*, porém sem arriscar o entendimento do leitor porque os termos são muito próximos como é o caso do artigo denominado - *Soft skills needed in the ICT project management - classification and maturity level assessment* – aonde os autores usam uma miscelânea de nomes alternativos para *soft skills*: habilidades interpessoais; habilidades de pessoas; habilidades sociais; habilidades comportamentais e habilidades humanas (Studies, 2012). Vale destacar que os pesquisadores interessados no tema *soft skills* devem fazer uso destes termos também ao realizar suas pesquisas nas bases de dados para ampliar o *range* de retorno de suas pesquisas.

Autores	Ano	Nomes Alternativos para Soft Skills
Kliem	1991	habilidades interpessoais
Berry	1998	habilidades interpessoais
Cowie	2003	habilidades de pessoas
Singh	2005	habilidades interpessoais
Sampson	2007	habilidades orientadas às pessoas
Pant & Baroudi	2008	habilidades humanas; habilidades humanas mais suaves
Gillard	2009	habilidades interpessoais; habilidades humanas, habilidades orientadas às pessoas
Andoh-Baidoo, Villarreal, Koong, Cornejo, Schmidt, Colunga & Mesa	2011	habilidades sociais; habilidades comportamentais; habilidades pessoais
Lent & Pinkowska	2012	habilidades interpessoais; habilidades de pessoas; habilidades sociais; habilidades comportamentais; habilidades humanas
Mason	2013	habilidades de interação grupal
Zhang, Zuo & Zillante	2013	competências emocionais, competências suaves; habilidades interpessoais, habilidades focadas na emoção
Zahra, Nazir, Khalid, Raana & Majeed	2014	habilidades sociais; habilidades gerenciais; habilidades humanas; habilidades de pessoas
Schroeder	2014	habilidades relacionadas às pessoas; habilidades arte
Geithner & Menzel	2016	habilidades humanas; competências comportamentais
Mtsweni, Hörne & Poll	2016	aspectos humanos; questões de flexibilidade
Denholm & Stewart	2016	habilidades interpessoais
Connolly & Reinicke	2017	habilidades de inteligência emocional; habilidades de pessoas
Gillard	2017	fatores humanos; habilidades de pessoas

Figura 6: Nomes alternativos para *soft skills* do gerente de projetos

4.3 Etapa 3 – *Soft Skills* associados a resultado de projetos

O alvo do estudo nesta etapa é analisar os artigos que associam os *soft skills* do gerente de projetos com o resultado do projeto. Nesse sentido, 16 artigos do total de 24, ou seja, 67% dos artigos ratificam que os *soft skills* do gerente de projetos impactam positivamente no resultado do projeto, contra 8 artigos ou 33% que não mencionam essa correlação. Nenhum artigo, no entanto, fez uma relação negativa entre os *soft skills* do gerente de projetos e o resultado do projeto. Os resultados desta etapa estão consolidados na figura 7.

Análise: Essa parte da pesquisa serve para comprovar que os *soft skills* do gerente de projetos possuem uma relação positiva com os resultados dos projetos. Como o papel do

gerente de projetos está centralizado nas relações humanas e na capacidade de fazer com que o time cumpra com os objetivos do projeto, então, quanto maior for essa habilidade de lidar com pessoas, maiores são as chances de o projeto ser finalizado dentro do prazo, custo e entregar o escopo acordado.

Autores	Ano	Impacta o Resultado do Projeto?
Kliem	1991	Sim
Cowie	2003	Sim
Sukhoo, Barnard, Eloff & Poll	2005	Sim
Andersen, Birchall, Jessen & Money	2006	Sim
Sampson	2007	Sim
Pant & Baroudi	2008	Sim
Andoh-Baidoo, Villarreal, Koong, Cornejo, Schmidt, Colunga & Mesa	2011	Sim
Lent & Pinkowska	2012	Sim
Zhang & Fan	2013	Sim
Zhang, Zuo & Zillante	2013	Sim
Zahra, Nazir, Khalid, Raana & Majeed	2014	Sim
Schroeder	2014	Sim
Mtsweni, Hörne & Poll	2016	Sim
Denholm & Stewart	2016	Sim
Connolly & Reinicke	2017	Sim
Gillard	2017	Sim

Figura 7: Impacto no resultado dos projetos

4.4 Etapa 4 – Fatores que influenciam os *soft skills*

O interesse nesta etapa é analisar os fatores que influenciam os *soft skills* do gerente de projetos. Percebe-se com a leitura dos artigos que os pesquisadores possuem opiniões divergentes quanto aos fatores que podem influenciar o desenvolvimento dos *soft skills* do gerente de projetos. Dos artigos contidos na base de dados final deste trabalho, pôde-se extrair o seguinte *ranking* de influências sobre os *soft skills* baseado na quantidade de citações nos 24 artigos revisados conforme a seguir: **1º - experiência** – os *soft skills* podem ser adquiridos com base na experiência profissional do gerente de projetos (Andersen et al., 2006; Connolly & Reinicke, 2016; Kliem, 1991; Study, 2014; Sukhoo, Barnard, Eloff, & Van der Poll, 2005); **2º - personalidade** – os *soft skills* do gerente de projetos podem ser desenvolvidos até certo ponto, mas não se podem alterar os traços de personalidade do indivíduo (Andoh-Baidoo et al., 2011; Sampson, 2007; Study, 2014; Zhang et al., 2013); **3º - treinamento** - alguns autores acreditam que os *soft skills* do gerente de projetos podem ser ensinados e aprendidos e não necessariamente são o resultado de uma herança genética (Gillard, 2009; Kliem, 1991; Study, 2014); **4º - cultura** - há ainda autores que mencionam que os *soft skills* do gerente de projetos estão intimamente ligados a cultura do país ou da empresa onde estão alocados, restando ao profissional moldar as suas habilidades interpessoais de acordo com o cenário ao qual ele está inserido (Andoh-Baidoo et al., 2011; Studies, 2012) e, por último, **5º - inteligência emocional** - que é um conceito ligado ao conhecimento tácito e que engloba um conjunto de competências que permitem uma pessoa gerenciar a si mesma e a outras (Pant & Baroudi, 2008). Para esses autores, a inteligência emocional pode ser herdada, mas também pode ser ensinada e é realçada com experiências vividas ao longo do tempo.

Não há uma convergência entre os autores estudados sobre os fatores que influenciam os *soft skills* do gerente de projetos. Duas linhas basicamente se formam: uma linha que acredita que os *soft skills* do gerente de projetos são um efeito de fatores externos como: experiência, treinamento e cultura e a outra que se fundamenta em quesitos internos como a personalidade e a inteligência emocional do gerente de projetos.

4.5 Etapa 5 – Lista dos *soft skills*

O objetivo desta etapa é listar os *soft skills* do gerente de projetos trazidos pelos artigos selecionados. Da lista de 24 artigos, 23 (96% dos artigos) informam quais são os *soft skills* do gerente de projetos. Os 24 artigos ao todo citaram 64 *soft skills* do gerente de projetos. A lista desses *soft skills* do gerente de projetos está por ordem alfabética na figura 8.

Análise: a lista dos *soft skills* do gerente de projetos traz habilidades consagradas como: comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, trabalho em equipe, conforme já mencionadas pelo PMI (2017). Entretanto, há habilidades que não são menos importantes aparecem na lista dos *soft skills* do gerente de projetos, tais como: **escalação** – habilidade que figura como muito importante em organizações aonde o gerente de projetos possui pouca ou nenhuma autoridade e precisa escalar para superiores dos membros do projeto situações aonde sua atuação se torna ineficaz. Vale citar também a **autogestão**, haja vista a profissão de gerente de projetos ser considerada como intensa, para não mencionar estressante, logo se faz necessário o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para o bom desempenho de suas atividades profissionais. E, por último, chama a atenção o **pensamento crítico** porque o gerente de projetos ouve muitas histórias ao longo da vida útil do projeto e saber decifrar a causa raiz dos problemas que se escondem por trás dessas histórias requer uma inquietude ou um questionamento constante representado por perguntas que culminem com respostas reveladoras pelo time do projeto.

Soft skills

Adaptabilidade
aprendizagem pela experiência
auto-confiança
auto-gestão (equilíbrio do trabalho e vida pessoal)
auto-promoção
Comunicação
condução de reuniões
Confiabilidade
conhecimento estratégico
conhecimento organizacional
coordenação de ideias de diferentes indivíduos
Criatividade
definição de objetivos
desenvolvimento de relacionamentos
Empatia
entendimento da cultura
Escalação
estar comprometido com os valores corporativos
Ética
Etiqueta
Flexibilidade

foco em resultados
gestão de cliente
gestão de conflito
gestão de interfaces
gestão de mudanças
gestão de recursos humanos
gestão do tempo
habilidade analítica
habilidade de delegar
habilidade de gestão de crise
habilidade de ouvir
habilidade de priorizar tarefas
habilidade de trabalhar sob pressão
habilidade de lidar com pessoas
habilidade interpretativa
Influência
Integridade
inteligência emocional
interação em todos os níveis
lidar com stress
Liderança
Mentoring
Motivação
multi-tarefas
Negociação
Networking
Organização
orientação às partes interessadas
pensamento crítico
perspicácia comercial
planejamento e controle
Positivismo
Profissionalismo
habilidade de ser responsável
responsabilidade social
Sensibilidade
ser político
solução de problemas
Supervisão
tomada de decisão
trabalho em equipe
visão holística

Figura 8: Lista dos *soft skills* do gerente de projetos

4.6 Etapa 6 – *Soft Skills* mais relevantes

Nesta etapa o foco está em atender ao objetivo principal deste estudo: identificar os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura. Os critérios adotados para conferir relevância são três: (1) frequência com que o *soft skill* é citado nos artigos selecionados, (2) descrição do referido *soft skill* e (3) *soft skills* validados por meio de método estatístico. Alguns artigos apenas listam os *soft skills* e não os descrevem (Brazon & Brannon, 2011; Cowie, 2003; Denholm & Stewart, 2016; Geithner & Menzel, 2016;

Pant & Baroudi, 2008; Sampson, 2007; Singh, 2005; Walker et al., 2008; Zahra et al., 2014; Zhang et al., 2013). Infere-se que quando o *soft skill* é explicado, o autor do artigo quer conferir maior importância ao mesmo. Além disso, a credibilidade da importância do *soft skill* do gerente de projetos pode ser confirmada por meio de pesquisas quantitativas, logo aqueles que foram validados estatisticamente ganharam posições melhores no *ranking*. A lista dos 20 *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes está na figura 9.

Ranking	Soft skills	Quantidade de Citações	O <i>soft skill</i> está Descrito?	Validado Estatisticamente?
1º	comunicação	26	sim	Sim
2º	trabalho em equipe	23	sim	Sim
3º	liderança	15	sim	Sim
4º	gestão de conflito	8	sim	sim
5º	negociação	7	sim	sim
6º	habilidade de lidar com pessoas	5	sim	sim
7º	conhecimento organizacional	4	sim	sim
8º	solução de problemas	4	sim	sim
9º	adaptabilidade	3	sim	sim
10º	confiabilidade	3	sim	sim
11º	empatia	3	sim	sim
12º	gestão de mudanças	3	sim	sim
13º	inteligência emocional	3	sim	sim
14º	planejamento e controle	3	sim	sim
15º	ética	2	sim	sim
16º	gestão de cliente	2	sim	sim
17º	gestão de recursos humanos	2	sim	Sim
18º	integridade	2	sim	Sim
19º	auto-confiança	1	sim	Sim
20º	auto-gestão (equilíbrio do trabalho e vida pessoal)	1	sim	Sim

Figura 9: Lista de *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes

Este estudo revela que muito se publica a respeito de *soft skills* do gerente de projetos e sua importância na disciplina de gerenciamento de projetos, mas em geral, a explicação deste fenômeno é limitada. Do total de 63 *soft skills* do gerente de projetos, tem-se que 30 *soft skills* (48%) apenas são citados nos artigos, sem haver qualquer explicação sobre seu significado. É o caso do artigo *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers* de Zhang, Zuo, & Zillante (2013) que cita quais são os *soft skills*, mas não explica nenhum deles. Por outro lado, outros citam a relevância dos *soft skills* do gerente de projetos, mas não descreve o que são, como, por exemplo, o artigo *Project management education: The human skills imperative* de Pant & Baroudi (2008). No quesito – validado estatisticamente – 26 *soft skills* (41%) não foram validados estatisticamente. A ausência da comprovação empírica enfraquece a relevância do referido *soft skill* nesta pesquisa. É o caso do *soft skill* – influência – que estaria em oitava posição no *ranking* se não fossem os critérios: descrição e validação estatística adotados aqui. Nesse caso, influência não está classificada entre os *top 20* por não ter sido citada com descrição e tampouco em artigos quantitativos.

5 Conclusões e Recomendações

O artigo inicia com a proposta de realizar uma revisão sistemática da literatura dos artigos disponíveis sobre os *soft skills* do gerente de projetos. Inicialmente, promove-se uma pesquisa seguindo os mesmos critérios de busca em quatro bases de dados: Proquest, Web of Science, Scopus e ScienceDirect. A opção é feita pela Proquest devido a maior quantidade de artigos encontrados (69) que após leitura pelos pesquisadores resultaram em 24 artigos que compõem a base de dados final, alvo desta pesquisa.

A leitura completa dos 24 artigos é feita com a preocupação de coletar os seguintes itens de pesquisa, tais como: (1) definição do que vem a ser *soft skill*; (2) nomes alternativos atribuídos pelos autores em substituição ao termo *soft skill*; (3) levantamento dos artigos que correlacionam os *soft skills* do gerente de projetos ao bom resultado do projeto; (4) fatores que influenciam o gerente de projetos a ter mais ou menos *soft skills*; (5) lista dos *soft skills* do gerente de projetos, e, por último, (6) os *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura.

Nesse estágio da pesquisa as seguintes conclusões podem ser feitas: (1) 83% dos artigos não explicam o que é *soft skill*. Esse dado é interessante porque faz pensar que os artigos falam de algo que não está 100% explicado na literatura acadêmica. Pesquisas nessa área podem ser endereçadas na tentativa de preencher esta lacuna; (2) para estudar *soft skill* não se pode fechar a pesquisa somente neste termo. É necessário ampliar a busca por palavras-chaves tais como: habilidades interpessoais, habilidades humanas, habilidades de pessoas. Cerca de 75% dos artigos revisados usam termos alternativos para *soft skills*; (3) a maior parte dos artigos estudados – cerca de 67% do total de 24 artigos – confere uma parcela de responsabilidade pelos bons resultados do projeto aos *soft skills* do gerente de projetos. Essa conclusão ratifica que o sucesso da profissão gerente de projetos está intrinsecamente ligado ao equilíbrio entre *hard skills* e *soft skills* (Pant & Baroudi, 2008) e realmente há uma crescente preocupação dos principais guias de conhecimento em gerenciamento de projetos no aprofundamento de temas relacionados às relações humanas. Sem dúvida, na arena do gerenciamento de projetos é cada vez mais evidente que o papel do gerente de projetos não deve ficar atrelado a somente habilidades técnicas; (4) Metade dos artigos não menciona os fatores que influenciam no desenvolvimento dos *soft skills* do gerente de projetos. Entretanto, a outra metade possui opiniões divergentes como: experiência, treinamento, personalidade, cultura e inteligência emocional. Estudos futuros podem aprofundar os fatores que realmente fazem a diferença neste quesito; (5) A lista dos *soft skills* do gerente de projetos é longa com 63 *soft skills* que foram mencionados ao longo de 24 artigos lidos como escopo desta pesquisa. Isso demonstra o quanto o gerente de projetos é demandado por suas habilidades em lidar com pessoas. Sugere-se que o processo de contratação avalie tais habilidades interpessoais do candidato à gerente de projetos durante o processo seletivo nas organizações e (6) O *ranking* dos *soft skills* do gerente de projetos mais relevantes na literatura resulta em uma lista diferenciada por atender a três critérios: citação, descrição e validação estatística. Essa lista final torna-se alvo de uma consulta rápida por sintetizar os *soft skills* mais importantes de acordo com os pesquisadores.

Os resultados deste artigo sugerem que os gerentes de projetos devam se beneficiar com o desenvolvimento dos *soft skills* mais relevantes na literatura para fortalecer suas habilidades em gerenciamento de projetos. Vale ressaltar que as habilidades do gerente de projetos não são demandadas uniformemente pelo globo, devido às diferenças culturais corporativas. Portanto, os *soft skills* mais relevantes para uma empresa podem não funcionar também em outra empresa.

Pesquisas futuras podem complementar este estudo, incluindo a ampliação das bases de dados alvo. Dada à relevância dos *soft skills* do gerente de projetos para o desempenho

dos projetos, um trabalho sobre como desenvolver os *soft skills* da seção 4.5 pode ser revelador para os gerentes de projetos. Outra pesquisa sugerida é avaliar como os recrutadores avaliam os *softs skills* do gerente de projetos listados na seção 4.6 e identificar se há um problema a ser revolidado ou não na contratação dos gerentes de projetos.

Referências

- Andersen, E. S., Birchall, D., Arne Jessen, S., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127–147. <https://doi.org/10.1108/17465260610663854>
- Andoh-Baidoo, F. K., Villarreal, M. A., Koong, K. S., Cornejo, H., Schmidt, N., Colunga, H., & Mesa, R. (2011). Key competencies for global project managers: A cross cultural study of the UK and India. *International Journal of Business and Systems Research*, 5(3), 223–243. <https://doi.org/10.1504/IJBSR.2011.039294>
- Araújo, C., & Pedron, C. (2015). THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS AND IT PROJECT MANAGERS '. *IJPBReview*, 40–59.
- Brazon, B. E., & Brannon, M. L. (2011). Using a team-based service learning project to support to community business in a project management course. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*, (November). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0007>
- Connolly, A. J., & Reinicke, B. (2016). How to Teach Emotional Intelligence Skills in IT Project Management. *How to Teach Emotional Intelligence Skills in IT Project Management*, 15(July), 1–15.
- Cowie, G. (2003). The importance of people skills for project managers. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 256–258. <https://doi.org/10.1108/00197850310493938>
- Denholm, J. A., & Stewart, I. C. (2016). A Simulation for Planning and Executing a Project. *Proceedings of the 10Th European Conference on Games Based Learning*, 159–167.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Fernandes, L., Escamia, J. H., Satalo, E. G., Tamassia, L., & Mesa Junior, E. (2011). Gestão Do Conhecimento Pela Matriz De Competência. *Xxxi Encontro Nacional De Engenharia De Producao*, 14.
- Fisher, E. (2011). What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. *International Journal of Project Management*, 29(8), 994–1002. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>
- Flannes, S. (2004). Effective People Skills for the Project Manager : A Requirement for Project Success and Career Advancement. *Sugi 29*, 1–19. Retrieved from <http://www2.sas.com/proceedings/sugi29/131-29.pdf>
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196. <https://doi.org/10.1590/S1415->

65552001000500010

- Freitas, H., Janissek-Muniz, R., & Moscarola, J. (2005). Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. *Revista de Economia E Administração*, 4(1), 27–48. <https://doi.org/10.11132/rea.2002.84>
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. In *Harvard Business Review* (Vol. 20, pp. 348–353). <https://doi.org/10.1046/j.1537-2995.1980.20380214905.x>
- Geithner, S., & Menzel, D. (2016). Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation. *Simulation & Gaming*, 47(2), 228–256. <https://doi.org/10.1177/1046878115624312>
- Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Informing Science and Information Technology*, 6, 723–729. Retrieved from <http://iisit.org/Vol6/IISITv6p723-729Gillard599.pdf>
- Gillard, S. (2017). The Human Element Of Project Management. *Contemporary Issues in Education Research*, 10(3), 185–189.
- Kliem, R. L. (1991). Choosing the Right Manager for Your Special Project. *Computerworld*, 25(29). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/215982843/fulltextPDF/10E75A93FE1C4C5EPQ/1?accountid=43603>
- Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00042-9)
- Mason, R. T. (2013). A Database Practicum for Teaching Database Administration and Software Development at Regis University. *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice*, 12, 159–168. Retrieved from <http://libaccess.mcmaster.ca/login?url=http://search.proquest.com/docview/1651853254?accountid=12347> http://sfx.scholarsportal.info/mcmaster?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:erics-hell&atitle=A+Data
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>
- Phillips, J., Information, B., & Iss, P. (1998). Hard Times Require Soft Skills, 2–5.
- PMI, P. M. I. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute* (Sexta edição). Chicago.
- Queiroz, L. G. M. de, Rego, M. L., & Irigaray, H. A. (2014). The Impacts of Gender, Sexual Orientation, and Ethnicity on Project Managers in Brazil. *Revista de Gestão E Projetos*, 5(1), 01–14. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i1.223>
- Rabechini Jr., R. (2001). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*, 36(1), 1–17.
- RAMOS, M. A. S., FARIA, P. M. M., & FARIA, Á. F. L. (2014). Revisão Sistemática de Literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. *Revista Diálogo Educacional*, 14(474), 17. <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS01>
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83–89. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>
- Sampson, B. (2007). Get with the project. *Professional Engineering*, 20(12), 40–42.
- Savolainen, P., & Ahonen, J. J. (2015). Knowledge lost: Challenges in changing project manager between sales and implementation in software projects. *International*

- Journal of Project Management*, 33(1), 92–102.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.003>
- Schnoll, L. (2011). How Will You Manage? *Quality Progress*, 44(9), 62–64. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/909620295?accountid=43603> LA - English
- Singh, R. (2005). The Missing “Soft Skills” for Project Controls. *AACE International Transactions*, S01.1-01.2-. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=21750151&site=ehost-live>
- Studies, A. S. (2012). Soft skills needed in the ICT project management – classification and maturity level assessment. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 4(3), 168–185. <https://doi.org/10.1504/IJASS.2012.051133>
- Study, C. W. (2014). Art and Management, (December), 34–42.
- Sukhoo, A., Barnard, A., Eloff, M., & Van der Poll, J. A. (2005). Accommodating soft skills in software project management. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 2, 691–703. Retrieved from http://umkn-dsp01.unisa.ac.za/handle/10500/4919%5Cnhttp://www.markmcphee.talktalk.net/production_process/papers/soft_skills_in_project_management.pdf
- Walker, D. H. T., Bourne, L. M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645–658. <https://doi.org/10.1080/01446190701882390>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager’s leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Zahra, S., Nazir, A., & Khalid, A. (2014). Performing Inquisitive Study of PM Traits Desirable for Project Progress. *International Journal of ...*, 6(2), 41–47. <https://doi.org/10.5815/ijmecs.2014.02.06>
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>
- Zhang, L., & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(2), 195–207. <https://doi.org/10.1108/09699981311303044>