

A liderança na performance de projetos

The leadership on projects performance

Melissa Lima Claus¹; Rubens Perez Calegari^{2*} 

Recebido: fev. 12, 2019

Aceito: set. 10, 2019

¹Pecege – Bacharel em Engenharia de Alimentos – Alexandre Herculano, 120, T6 – Vila Monteiro; CEP 13418-445 - Piracicaba, SP, Brasil.

^{2*}Centro de Energia Nuclear na Agricultura – CENA/USP – Mestre – Av. Centenário, 303 – São Dimas; CEP 13416-000 - Piracicaba, SP, Brasil.

Resumo: The importance of leadership in project performance has been the subject of studies in recent decades. Part of these studies also exposes the difficulties in the process of transformation of specialists in managers, which must be transposed in order to managerial function development related to the performance of the team in the projects. In this way, it becomes essential for the leader to understand what competencies he must meet or develop to lead the group to the project success and in which phases of the project his or her performance is most important. Thus, this paper aims to clarify such points, as well as to confirm the importance of leadership in the performance of the projects from the point of view of the project members. The methodology used to obtain answers was the application of an online questionnaire. The obtained data indicate that the strategic vision of the leader is the most important competence for the project success and that managerial competencies, in average, are considered more essential than others, thus confirming the importance of the development of this function for new leaders. Management participation was considered more essential in the planning stage. And, finally, the leader's importance to project success was confirmed from the point of view of project members, with 50% of the grades attributed to this question being greater than or equal to 09, on a scale of 0 to 10.

Keywords: competence; management; skill; stages; success.



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Abstract: A importância da liderança no desempenho de projetos vem sendo tema de estudos nas últimas décadas. Parte desses estudos também expõe as dificuldades no processo de transformação de especialistas em gestores, que deve ocorrer a fim de que esses profissionais desenvolvam funções gerenciais relacionadas ao desempenho da equipe nos projetos. Desse modo, torna-se essencial para o líder compreender quais competências ele deverá atender ou desenvolver a fim de conduzir o grupo para o sucesso do projeto, bem como em quais fases do projeto sua atuação é mais importante. Assim, o presente trabalho tem como objetivo esclarecer tais pontos, bem como confirmar a importância da liderança na performance dos projetos pelo ponto de vista de seus membros. A metodologia utilizada para a captação de respostas foi a aplicação de um questionário on-line. Os resultados obtidos indicam que a visão estratégica do líder é considerada a competência mais importante para o sucesso dos projetos e que, em geral, as competências gerenciais têm papel de destaque frente às demais, confirmando, portanto, a importância do desenvolvimento das funções de gestão para novos líderes. A participação da gestão foi considerada mais essencial na etapa de planejamento. E, finalmente, a importância do líder para o sucesso dos projetos foi confirmada pelo ponto de vista dos próprios membros do projeto, sendo 50% das notas atribuídas à essa questão superior ou igual a 09, em uma escala de 0 a 10.

Palavras-chave: competência; fases; gestão; habilidades; sucesso.

Introdução

Uma das definições de liderança apresenta o conceito como um processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de objetivos, tendo os líderes como os responsáveis pela condução do grupo. Tem-se, ainda, a liderança como um dos papéis ou atribuições fundamentais dos gerentes nas organizações (Maximiano, 2016).

Considerando o projeto uma sequência de atividades finitas, com uma equipe formada para atender ao seu ciclo de vida, pode-se entender que na administração de projetos, a competência para liderar é de extrema importância, pois nesse caso a autoridade formal hierárquica tem limitações. Dessa forma, todo gerente de projetos deve esperar que seus resultados dependam mais de suas habilidades de liderar do que a autoridade que o cargo, temporariamente, lhe concede. Assim, um gerente competente, na dimensão da liderança, é essencial para o sucesso de um projeto (Maximiano, 2016).

As competências da liderança desenvolvidas pelos gerentes são correlacionadas com o sucesso do projeto, além disso, os estilos de liderança variados são adequados a diferentes tipos de projetos (Müller e Turner, 2006; Anantamula, 2010; Aga et al., 2016).

Pensar no que caracteriza a liderança e, quais aspectos importantes devem ser avaliados no líder, é algo complexo, pois esses aspectos são, muitas vezes, subjetivos, ou seja, difíceis de serem medidos, podendo variar em função das teorias e escolas adotadas. Três grupos de competências podem explicar grande parte da performance gerencial, sendo elas: intelectual (relacionada à inteligência e capacidade de resolução de problemas); gerencial (conhecimento e habilidades gerenciais); e emocional (Dulewicz e Higgs, 2005; Turner, 2018). Tais grupos são desdobrados em quinze competências, das quais sete são emocionais, três são intelectuais e cinco são gerenciais. Em seu trabalho, Dulewicz e Higgs (2005) demonstram que líderes com diferentes estilos têm melhor ou pior desempenho em diferentes tipos de projetos.

Atualmente, sabe-se que a liderança não é um atributo singular e inato, mas um conjunto de aptidões que podem se transformar em competência, desde que a pessoa tenha a motivação para exercitá-la e desenvolvê-la (Maximiano, 2016).

No entanto, as organizações têm dificuldade em criar gerentes a partir de cargos de especialistas. Um dos grandes desafios é o conflito entre o campo da ciência – no qual se busca conhecimento minucioso para suportar as conclusões – e a área gerencial – em que, muitas vezes, toma-se decisões de forma rápida, com base em dados fragmentários ou inexatos. Além disso, principalmente em áreas científicas relacionadas à pesquisa, nas quais a capacidade intelectual e o sucesso individual têm grande peso para o preenchimento de uma posição de supervisão, especialistas devem se tornar rapidamente capazes de alterar seu foco técnico para a gestão de pessoas, bem como da execução para a delegação (Bayton e Chapman, 1972; Baycan e Stough, 2013).

Estabelecendo-se um paralelo restrito à gestão de projetos, pode-se observar a mesma dificuldade quando as empresas não possuem escritório de gerenciamento de projetos ou um especialista em gestão de projetos. Muitas vezes em função de quantidade limitada de tempo, dinheiro e outros recursos, os papéis organizacionais podem se alterar quando, por exemplo, um membro técnico assume temporariamente o papel de gerente de projetos, voltando, ao final do projeto, a ser um técnico especializado (Makilouko, 2004; Pryke et al., 2015).

Embora as situações acima exemplifiquem a dificuldade da transição de especialistas para cargos de gestão, um dos principais determinantes do sucesso de gerentes nesse processo de mudança é justamente a motivação para a ocupação do cargo. A construção da inteligência emocional é imprescindível à liderança, depende de um sincero desejo e esforços concentrados do pretendente a líder (Russo et al., 2005; Pryke et al., 2015).

Considerando os pontos acima, torna-se essencial para o líder compreender quais competências ele deverá atender ou desenvolver a fim de conduzir o grupo para o sucesso do projeto, bem como em quais fases do projeto sua atuação é mais importante.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo confirmar, por meio da pesquisa, a importância da liderança na performance dos projetos pelo ponto de vista dos membros, elencando as competências do líder que são consideradas mais importantes e, finalmente, as fases em que a liderança desempenha papel fundamental para o sucesso do projeto.

Material e Métodos

Método utilizado

Para compreender a importância da liderança, bem como as fases em que é considerada mais importante e quais competências do gestor estão relacionadas ao sucesso dos projetos, uma pesquisa foi realizada, por meio da aplicação de questionário online, utilizando-se a ferramenta de pesquisa on-line Survey Monkey® (2021). Entende-se que a pesquisa se enquadra nas hipóteses de dispensa de apreciação pelo comitê de ética, devido ao completo anonimato dos respondentes, bem como ao caráter das questões aplicadas. Além disso, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi aplicado no início da pesquisa, estando em concordância com o comitê e em condição necessária para que as questões fossem respondidas.

No TCLE havia uma breve descrição do estudo (seus objetivos, benefícios da pesquisa e riscos dela participar). Explicou-se que os riscos eram mínimos e, para evitar ou minimizar o desconforto e constrangimento frente a qualquer questão, o entrevistado poderia deixar de responder qualquer pergunta ou desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo ou consequência.

As análises e conclusões dos resultados basearam-se nos dados fornecidos pelos respondentes e em pesquisa bibliográfica. A amostragem utilizada foi não probabilística, de modo que os respondentes foram selecionados com base na premissa de terem atuado em ao menos um projeto, em qualquer área de conhecimento. Tal amostra foi composta, majoritariamente, por profissionais atuantes em projetos da indústria alimentícia, alunos e professores de MBA em Gestão de Projetos.

Definições adotadas

As competências adotadas para a pesquisa foram estabelecidas com base em pesquisa bibliográfica, tomando-se como principal referência o trabalho de Dulewicz e Higgs (2005), conforme Tabela 1:

Tabela 1. Competências de liderança

Competências		
Emocionais	Gerenciais	Intelectuais
Autoconfiança	Motivação de pessoas	Visão estratégica
Resiliência	Gestão de conflitos	Criatividade
Influência	Comunicação	Análise crítica
Negociação	Capacidade de delegar	
Flexibilidade		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dulewicz e Higgs (2005)

As cinco fases do projeto foram consideradas conforme as descritas no Guia PMBOK (PMI, 2017), de acordo com as definições abaixo:

- Iniciação: definição do novo projeto ou nova fase de um projeto; nesta fase, deve-se alinhar as expectativas das partes interessadas com o objetivo do projeto;
- Planejamento: definição e refinamento dos objetivos do projeto; seleção das melhores alternativas para executá-lo;
- Execução: coordenação de recursos para desenvolvimento do que foi planejado, transformando a ideia em produto ou serviço;
- Monitoramento e controle: fase paralela ao planejamento e execução que tem como objetivo a garantia do alinhamento do projeto ao planejamento inicial, por meio do monitoramento e

mensuração regular do progresso;

- Encerramento: formalização da aceitação do projeto, possibilitando um encerramento organizado, por meio da avaliação e documentação do projeto, gerando aprendizado em relação às falhas e aos acertos ocorridos no processo.

Questões abordadas

O questionário consistiu em cinco perguntas, das quais as três primeiras utilizaram uma escala de 11 pontos (variando de 0 a 10), ancorada em seus extremos e no centro, conforme Figura 1.

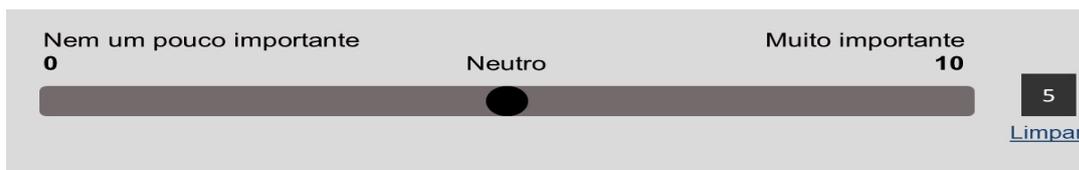


Figura 1. Escala utilizada para as questões de 1 a 3
Fonte: Elaborado pelo autor

As questões 1, 2 e 3 foram:

1. Considerando um projeto bem-sucedido, em que você atuou como membro, qual o nível de importância da participação do seu gestor ou gerente do projeto para o resultado alcançado?
2. Qual a influência de seu gestor ou gerente de projeto na sua motivação dentro dos projetos em que atua?
3. Qual a influência de seu gestor ou gerente de projeto em seu conhecimento e capacidade técnica?

Para as questões 4 e 5, optou-se pelo modelo múltipla escolha, com campos pré-definidos, não havendo limite de número de campos a serem selecionados.

Na questão 4, questionou-se os entrevistados sobre quais competências do gestor ou gerente de projeto estão relacionadas ao sucesso dos projetos dos quais participam. Os campos predeterminados eram: i) autoconfiança; ii) resiliência; iii) influência; iv) negociação; v) flexibilidade; vi) motivação de pessoas; vii) gestão de conflitos; viii) comunicação; ix) visão estratégica; x) capacidade de delegar; xi) criatividade e; xii) análise crítica, reunindo as competências emocionais, gerenciais e intelectuais, citadas anteriormente. Além disso, havia também a opção “outros”.

Já na questão 5, solicitou-se aos respondentes: “Por favor, assinale as competências de seu gestor ou gerente de projeto que você considera estarem relacionadas ao sucesso dos projetos em que você atua”. As opções que poderiam ser assinaladas eram: i) Iniciação: metas e objetivos são estabelecidos, elabora-se o escopo do projeto e são definidas as estratégias; ii) Planejamento: diferenciação das atividades, criação de cronogramas, análise de riscos, definição dos recursos; iii) Execução: desenvolvimento do que foi planejado, transformando a ideia em produto ou serviço; iv) Monitoramento e controle: acompanhamento e correções necessárias, buscando manter o projeto alinhado ao planejamento inicial; v) Encerramento: com a conclusão do produto, avalia-se e documenta-se o projeto, gerando aprendizado em relação às falhas e aos acertos ocorridos.

A coleta de dados teve como enfoque o entendimento dos seguintes temas:

- Nível de importância da participação do gestor, ou gerente do projeto, no resultado alcançado (Questão 1);
- Nível de influência do gestor ou gerente do projeto na motivação dos liderados (Questão 2);
- Nível da influência do gestor ou gerente do projeto no conhecimento e capacidade técnica dos liderados (Questão 3);
- Competências do gestor ou gerente do projeto relacionadas ao sucesso dos projetos (Questão 4);

- Fases do projeto em que a liderança desempenha papel fundamental (Questão 5).

Análise de dados

Para a realização da análise dos dados utilizou-se o Microsoft Excel® e o software estatístico XLSTAT para Microsoft Excel®. A análise é apresentada por meio da representação gráfica do conjunto de dados, utilizando-se, em alguns casos, o histograma, além da estatística descritiva (determinação da média, moda e mediana) e, para comparação das médias das questões 4 e 5, Análise de Variância (ANOVA).

Resultados e Discussão

Obteve-se o total de 128 respostas, parte dos respondentes preencheram o questionário de forma parcial, já que as questões não eram obrigatórias, conforme exposto no Termo de Livre Consentimento Esclarecido. Na sequência são apresentados os dados coletados, a análise e a interpretação.

Liderança e resultado do projeto

A primeira questão, que buscou levantar o nível de importância da participação do gestor ou gerente do projeto no resultado final alcançado, segundo seus liderados, foi respondida por 114 pessoas (89,1% dos entrevistados). Os resultados confirmam os dados apresentados nos trabalhos de Muller e Turner (2006), Anantamula (2010), Aga et al. (2016) e Maximiano (2016), que afirmam que a liderança está correlacionada com o sucesso do projeto.

Na Tabela 2 são apresentados os dados das análises descritivas.

Tabela 2. Resultado das análises descritivas para a questão 1

Medida	Escala	Resultado
Média	0 a 10	8,6
Mediana	0 a 10	9,0
Moda	0 a 10	10,0
Número de respostas	-	114

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, a mediana, valor central das observações quando colocadas em ordem crescente, atingiu nota 9, e o valor mais frequente observado foi 10, na escala de 0 a 10. Dessa forma, confirmou-se a hipótese de que, do ponto de vista dos liderados, a atuação do gerente de projetos tem grande relação com o sucesso do projeto. As distribuições das observações podem ser confirmadas por meio do histograma (Figura 2).

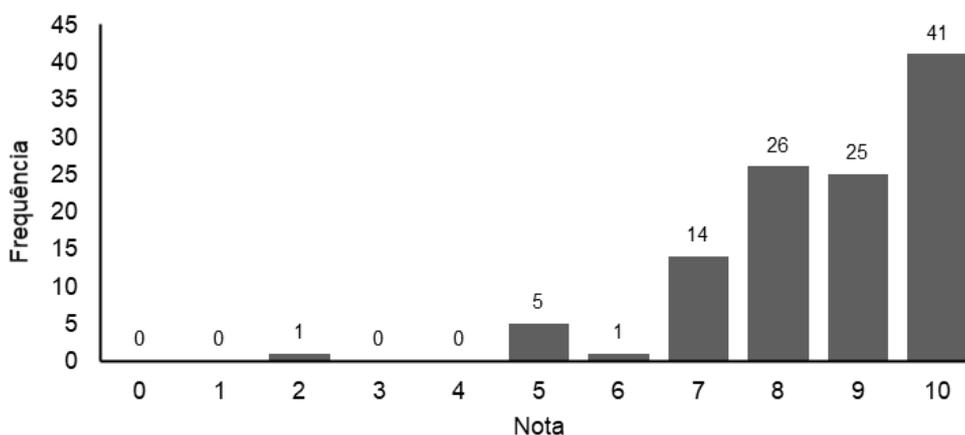


Figura 2. Distribuição das notas atribuídas à questão 2

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados também estão de acordo com Gido e Clements (2015), que afirmam que a liderança na gestão de projetos é um elemento chave para o sucesso. Ademais, reiteram que entre as responsabilidades de um gestor de projetos, liderar a equipe para o alcance de cada projeto é a mais importante.

Para que isso ocorra, a liderança de projetos necessita de habilidades para inspirar a equipe, buscar a satisfação e comprometimento dos colaboradores, participar ativamente e assumir responsabilidades e riscos (Arruda et al., 2010).

Liderança, motivação e capacidade técnica

A importância da liderança para a motivação dos membros do projeto e sua relação com a capacidade técnica dos liderados foi abordada nas questões 2 e 3. Para a questão 2, obtiveram-se 115 respondentes (89,8% dos entrevistados) e para a questão 3, 110 respondentes (85,9% dos entrevistados).

A hipótese a ser confirmada por meio dessas questões era a de que a importância do líder é maior para a motivação dos membros de um projeto do que para o desenvolvimento de suas competências técnicas.

Os dados obtidos com a análise descritiva estão expostos na Tabela 3.

Tabela 3. Resultado das análises descritivas para as questões 2 e 3

Medida	Escala	Resultado	
		Motivação	Competência Técnica
Média	0 a 10	8,2 ^a	6,2 ^b
Mediana	0 a 10	8,0	6,0
Moda	0 a 10	8,0	6,0
Número de respostas	-	115	110

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Médias com letras diferentes na mesma linha apresentam diferença significativa ao nível de 95% de probabilidade

Conforme os dados expostos acima, concluiu-se que a importância do líder foi considerada significativamente maior ($p < 0,05$) para a motivação de seus liderados do que para o desenvolvimento de suas competências técnicas.

Na Figura 3 pode-se observar a distribuição das notas atribuídas à essas questões.

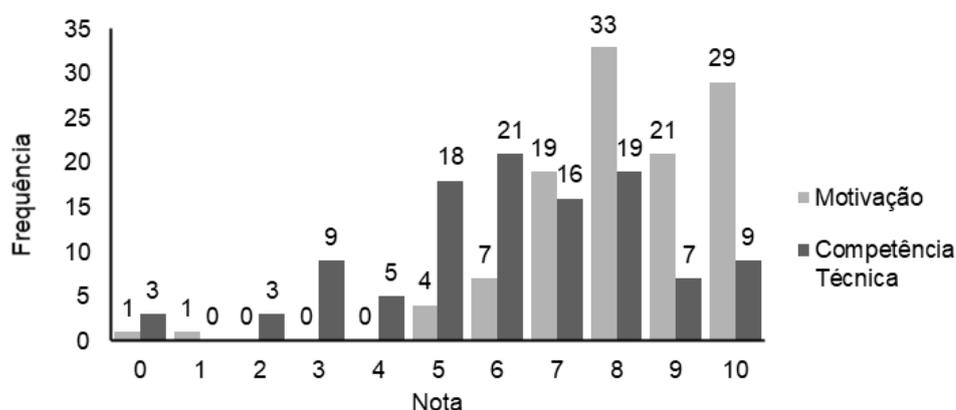


Figura 3. Distribuição das notas atribuídas às questões 4 e 5

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode-se observar, as notas relacionadas à importância do líder para a motivação de seus liderados estão mais deslocadas para a porção superior da escala, tendo como valores mais observados, respectivamente, 9 (21), 10 (29) e 8 (33). Já para a competência técnica, as notas com maior frequência são 6 (21), 8 (19) e 5 (18), respectivamente. Observa-se também maior frequência de notas abaixo de 5 para a competência técnica.

Dessa forma, confirma-se a hipótese de que a importância do líder é maior para a motivação dos membros do projeto do que para o desenvolvimento de suas competências técnicas, confirmando o valor das funções gerenciais relacionadas à liderança do grupo, bem como do processo de transição técnica para gerenciamento de gestores formados a partir de cargos de especialistas, como abordado por Bayton e Chapman (1972) e Baycan e Stough (2013).

Liderança envolve motivar e inspirar os subordinados a superarem as expectativas mesmo em cenários com condições conflitantes, como mudanças burocráticas, mudanças políticas e mudanças de recursos (Altuncan e Tanyer, 2018). Logo, a gerência deve diagnosticar questões motivacionais e descobrir quais são os aspectos faltantes da motivação que são necessários para atender as demandas e trabalhar no desenvolvimento dos liderados.

Bowditch e Buono (2002) e Altuncan e Tanyer (2018) citam como ações a serem tomadas na motivação dos liderados: i) a melhora nos sistemas de recompensas; ii) o estabelecimento de metas mais complexas e o auxílio à equipe no alcance delas; iii) a corroboração aos comportamentos adequados, assim como o desencorajamento dos demais, e; iv) a redução das limitações que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos.

Competências associadas ao sucesso

A questão 4 abordou quais competências do líder estariam associadas ao sucesso dos projetos e os respondentes foram orientados a assinalar todas as opções que julgassem pertinentes. Nesse momento, a classificação das competências em emocional, gerencial e intelectual não foi exposta, para que as respostas não fossem influenciadas. Para essa questão, obteve-se 114 respostas (89,1% dos entrevistados) e os resultados podem ser observados no gráfico a seguir (Figura 4).

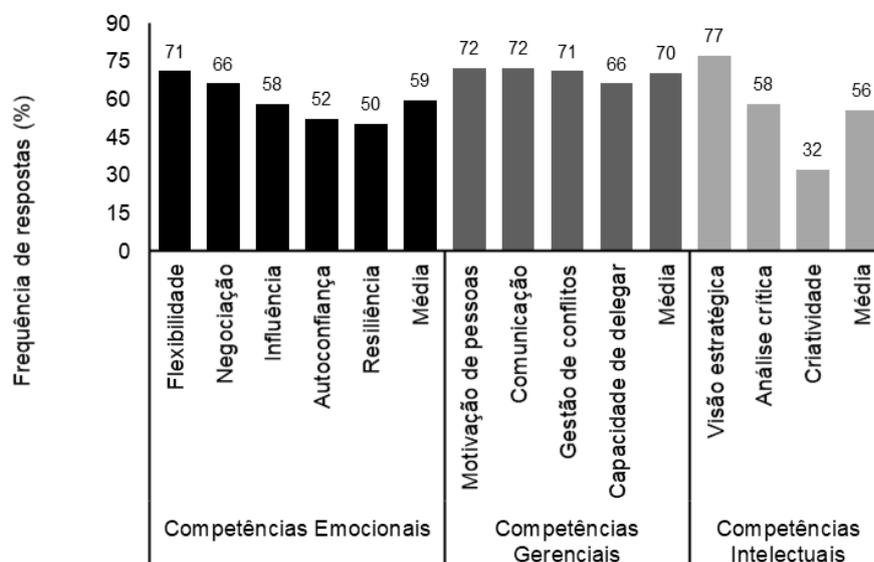


Figura 4. Competências do líder associadas ao sucesso dos projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

É possível observar, no gráfico, que a competência assinalada com maior frequência pelos respondentes foi a visão estratégica. Entendeu-se que essa competência esteja fortemente relacionada à capacidade do líder de analisar e atuar de forma abrangente em oportunidade e riscos futuros, garantindo, assim, o sucesso do projeto, bem como da organização.

A visão estratégica da liderança também foi apontada por Brière et al. (2015) como uma competência muito importante, que possui grande responsabilidade na obtenção dos resultados a longo prazo. Para os entrevistados, por sua vez, a competência considerada menos importante foi a criatividade, reforçando que a capacidade e a contribuição técnica do líder são colocadas em segundo plano, frente a outras competências de liderança de maior interface com a equipe. No entanto, a criatividade, principalmente

frente às condições adversas, é descrita por outros autores (Rosenau, 2005; Fisher, 2011) como uma competência primordial do gestor de projetos.

No que tange aos agrupamentos de competências, o grupo de competências gerenciais atingiu maior frequência nas respostas, seguido pelo grupo de competências emocionais e, finalmente, pelo grupo de competências intelectuais. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Geoghegan e Dulewicz (2008) e Turner (2018), que afirmam que as competências gerenciais desempenham papel fundamental para o sucesso dos projetos.

Esse ponto confirma a importância de transpor-se com sucesso os desafios da transição de especialistas para novos gestores, como exposto nos trabalhos de Bayton e Chapman (1972) e Baycan e Stough (2013), mostrando que o processo de adaptação das competências intelectuais às gerenciais é muito importante.

Além disso, enfatiza-se que as competências intelectuais devem ser aliadas às competências emocionais e sociais, pois como citado por Zhang et al. (2013), o agrupamento e sinergia dessas habilidades permitem aos gestores a reflexão e o desenvolvimento do projeto em altíssimo nível.

A liderança nas etapas do projeto

Na quinta e última questão abordou-se em quais fases a contribuição do líder era considerada mais importante para o sucesso do projeto. Assim como exposto acima, os respondentes foram orientados a assinalar todas as opções que julgassem atender a pergunta. Para essa questão, obteve-se 113 respostas (88,2% dos respondentes) e os resultados podem ser observados na Figura 5.

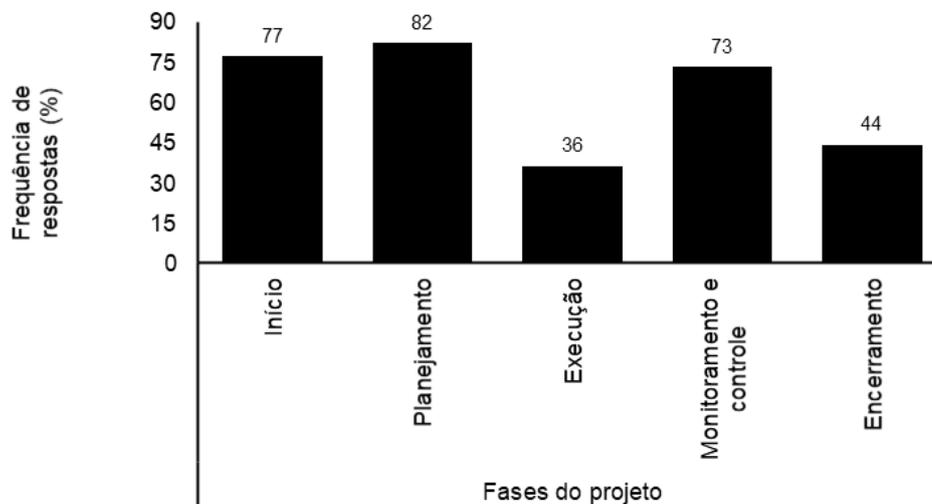


Figura 5. Competências do líder associadas ao sucesso dos projetos
Fonte: Elaborado pelo autor

Entre as fases listadas, o planejamento foi a fase escolhida com maior frequência, presente em 82 respostas, do total de 113 respondentes (72,6% dos entrevistados). De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017), essa é a fase que possui mais processos, que envolve mais áreas de conhecimento e na qual muitas decisões precisam ser tomadas.

A fase do planejamento definirá, de forma precisa, o escopo, o custo e o prazo do projeto, além de estabelecer a organização do trabalho e fornecer estrutura para revisão e controle do projeto. Despende tempo e recurso para desenvolver um plano bem concebido é fundamental para a realização bem-sucedida do objetivo do projeto (Gido e Clements, 2015).

O planejamento é também uma das etapas em que é possível identificar formas de reduzir custos e na qual o impacto de eventuais modificações é menor. Assim, a atuação do líder nessa fase é de extrema importância, como confirma esta pesquisa.

Como descrito por Kerzner (2017), o gerente de projetos é a chave de sucesso no planejamento do projeto. É desejável que o gerente esteja envolvido desde a concepção do projeto até sua execução. Para isso, a pessoa escolhida para gerenciar o projeto deve ser especialista em planejamento, além de possuir boas habilidades de execução.

No presente estudo, a execução apareceu como a fase em que os membros do projeto consideram menor a importância do líder, obtendo 36 respostas (31,9% dos entrevistados). Nessa fase, não cabe ao gerente de projetos executar o trabalho a ser realizado, mas sim coordenar a equipe e os recursos visando à execução do planejado. Assim, possivelmente, a maior parte dos liderados considera que um planejamento bem executado reduz a importância da participação do líder nessa etapa.

Na fase de monitoramento e controle, considerada por 73 respondentes (64,6% dos entrevistados) como a etapa em que a participação do gestor é mais importante, a principal função do gerente de projetos é acompanhar, analisar criticamente e realizar eventuais ajustes no plano de trabalho, a fim de garantir o progresso do projeto e desempenho da equipe.

Finalmente, para a fase de encerramento, que obteve frequência de 44 respostas (38,9% dos entrevistados), apenas à frente da fase de execução, a participação do gerente de projetos é considerada fundamental para encerrar o projeto de forma adequada, obtendo o aceite formal do mesmo e garantindo a documentação de todos os registros relevantes, bem como das lições aprendidas.

Conclusão

A importância do líder para o sucesso dos projetos foi confirmada pelo ponto de vista de seus liderados. Além disso, confirmou-se a hipótese de que a contribuição do líder desempenha o papel mais importante para a motivação da equipe do que para seu desenvolvimento técnico.

Em ambas as etapas do projeto, a participação do líder foi considerada mais importante na fase de planejamento, na qual ocorrem os desdobramentos, refinamentos e definições-chave relacionadas ao curso do projeto.

Finalmente, em relação às competências, observou-se que os liderados consideram a visão estratégica do líder a aptidão mais importante para o sucesso dos projetos e, em média, as competências gerenciais destacam-se frente às competências mais técnicas ou emocionais.

Contribuição dos autores: Concepção: Claus, M.L.; Calegari, R.P. Coleta de dados: Claus, M.L.; Calegari, R.P. Análise dos dados: Claus, M.L.; Calegari, R.P. Definição da metodologia: Claus, M.L.; Calegari, R.P. Redação e edição: Claus, M.L.; Calegari, R.P.

Como citar: Claus, M.L.; Calegari, R.P. 2021. A liderança na performance de projetos. Quaestum, 2: e26750590.

Referências

- Aga, D.A.; Noorderhaven, N.; Vallejo, B. 2016. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5): 806-818.
- Altuncan, I.U.; Tanyer, A.M. 2018. Context-dependent construction conflict management performance analysis based on competency theory. *Journal of Construction Engineering and Management*, 114(12), 04018112-1 – 04018112-12.
- Anantatmula, V.S. 2010. Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering Management Journal*, 22(1): 13-22.
- Arruda, A.M.F.; Chrisóstomo, E.; Rios, S.S. 2010. A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil e Finanças*, 1(1): 1-15.
- Baycan, T.; Stough, R.R. 2013. Bridging knowledge to commercialization: the good, the bad, and the challenging. *The Annals of Regional Science*, 50(2): 367-405.
- Bayton, J.A.; Chapman, R.L. 1972. Transformation of Scientists and Engineers into Managers. U.S. Government Printing Office, Washington D.C., USA.
- Bowditch, J.L.; Buono, A.F. 2002. Elementos de comportamento organizacional. Pioneira Thomson, São Paulo, SP, Brasil.
- Brière, S.; Proulx, D.; Flores, O.N.; Laporte, M. 2015. Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1): 116-125.
- Dulewicz, V.; Higgs, M. 2005. Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2): 105-123.
- 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.
- Geoghegan, L.; Dulewicz, V. 2008. Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4): 58-67.
- Gido, J.; Clements, J.P. 2015. *Successful project management*. 6ed. Cengage Learning, Stamford, CT, USA.
- Kerzner, H. 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 12ed. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, USA.
- Makilouko, M. 2004. Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers. *International Journal of Project Management*, 22(5): 387-396.
- Maximiano, A.C.A. 2016. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. 5ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Müller, R.; Turner, J.R. 2006. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(2007): 21-32.
- Project Management Institute PMI. 2017. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 6ed. Project Management Institute, Newtown Square, PA, EUA.
- Pryke, S.; Lunic, D.; Badi, S. 2015. The effect of leader emotional intelligence on leader-follower chemistry: a study of construction project managers. *Construction Management and Economics*, 33(8): 603-624.
- Rosenau, M.D. 2005. *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples*. 4ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- Russo, R.F.S.M.; Ruiz, J.M.; Cunha, R.P. 2005. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, 15(3): 362-375.
- Stevenson, D.H.; Starkweather, J.A. 2010. PM Critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International Journal of Project Management*, 28(7): 663-671.
- Survey Monkey. 2021. Survey Monkey. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em: dez. 21, 2021.
- Turner, J.R. 2018. The management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journal of Project Management*, 36(1): 231-240.
- 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.