



Universidade de Brasília - UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
Departamento de Administração

EMANUEL MATEUS DA CONCEIÇÃO TEIXEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Brasília – DF

2022



EMANUEL MATEUS DA CONCEIÇÃO TEIXEIRA

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo dos Santos Batista  
Coorientadora: Prf.a Josely Guedes Pimentel

Brasília – DF

2022

EMANUEL MATEUS DA CONCEIÇÃO TEIXEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do Aluno

**Emanuel Mateus da Conceição Teixeira**

Prof. Eduardo dos Santos Batista

Professor-Orientador

Prof.a Josely Guedes Pimentel

Professora-Coorientadora

Prof.a Dr.a Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Brasília, 23 de setembro de 2022

*Dedico esse trabalho a todos que fizeram parte desta caminhada junto comigo. Meus pais por terem dado apoio, meus orientadores Eduardo dos Santos Batista, Josely Guedes Pimentel Santos e a minha noiva Julie Silva, com quem pretendo dividir a vida.*

## RESUMO

No contexto empresarial do século XXI, altamente dinâmico e competitivo, é cada vez mais importante que as organizações adotem práticas de gestão que busquem a melhoria contínua dos seus processos e a alavancagem dos seus resultados, como as boas práticas de gerenciamento de projetos. Tendo em vista a importância dos líderes e seus times para o sucesso dos projetos nas organizações, o estudo do papel da liderança no gerenciamento de projetos aparece como um tema de notória relevância. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi apresentar pontos de apoio que contribuam para a eficácia da liderança no gerenciamento de projetos. Os objetivos específicos, por sua vez, consistiram em discorrer sobre as características da gestão de projetos e a sua relevância para as organizações; identificar as habilidades essenciais dos líderes para o bom gerenciamento dos projetos; e destacar a importância do gerenciamento da comunicação em projetos e o papel do líder neste aspecto. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cujos resultados mostram que os pontos de apoio para uma liderança eficaz em projetos compreendem as habilidades fundamentais dos líderes, a saber: gestão da equipe; gerenciamento das partes interessadas; tomada de decisões; gestão das mudanças; e gerenciamento da comunicação. Assim, o líder deve alavancar estas habilidades para garantir a execução bem-sucedida das tarefas no andamento dos projetos.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Liderança, Habilidades; Gerenciamento da Comunicação.

## **ABSTRACT**

In the highly dynamic and competitive business context of the 21st century, it is increasingly important that organizations adopt management practices that seek the continuous improvement of their processes and the leverage of their results, such as good project management practices. Given the importance of leaders and their teams for the success of projects in organizations, the study of the role of leadership in project management appears as a topic of notorious relevance. In this context, the main objective of this work was to present points of support that contribute to the effectiveness of leadership in project management. The specific objectives, in turn, consisted of discussing the characteristics of project management and its relevance to organizations; identify the essential skills of leaders for good project management; and highlight the importance of managing communication in projects and the role of the leader in this aspect. For this, a bibliographic research was carried out, the results of which show that the support points for effective leadership in projects comprise the fundamental skills of leaders, namely: team management; stakeholder management; decision-making; change management; and communication management. Thus, the leader must leverage these skills to ensure the successful execution of tasks in the progress of projects.

Key words: Project management; Leadership; Skills; Communication Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os cinco grupos de processos de gerenciamento baseado no PMBOK.....	16
Figura 2 - O processo de comunicação.....	39

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Ciclo de vida de um projeto.....	13
Quadro 2 – Metodologia tradicional x ágil.....	17
Quadro 3 – Processo de gerenciamento da comunicação em projetos.....	33



## **LISTA DE SIGLAS**

PMI – Project Management Institute  
PMBOK - Project Management Body of Knowledge  
XP - Extreme Programming Explained

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DE PROJETOS	13
2.1.1 Apresentação das metodologias e ferramentas	15
2.1.2 Dilemas organizacionais que permitem a aplicação da abordagem de gerenciamento de projetos	20
2.1.3 Vantagens da adoção do gerenciamento de projetos nas organizações	22
2.2 A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS	23
2.2.1 Gestão da equipe do projeto	23
2.2.2 Gerenciamento das partes interessadas	27
2.2.3 Tomada de decisões	28
2.2.4 Gerenciamento das mudanças	29
2.2.5 A liderança ágil	30
2.3 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	31
2.3.1 O papel do líder no gerenciamento da comunicação	34
MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	37
RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>41</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem se tornado cada vez mais dinâmico e competitivo, tendo em vista as forças da globalização e o crescimento dos mercados. Neste cenário, as empresas enfrentam desafios estratégicos para que se mantenham perenes, tais como o gerenciamento das mudanças; tomadas de decisões assertivas; capacidade inovativa; adoção de novas tecnologias e processos; contenção de custos; desenvolvimento do capital humano, entre outros.

O enfrentamento de tais desafios exige a formulação de estratégias eficazes, escolhendo, entre diversas alternativas, o melhor caminho para determinar como alcançar a competitividade estratégica e agregar valor para a organização. Nesta conjuntura, a gestão de projetos aparece como um diferencial para as empresas visto que permite aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas específicas na execução de seus projetos a fim de que os seus respectivos objetivos sejam atingidos.

Barbosa *et al.* (2018) dizem que a abordagem de gerenciamento de projetos aplicada às práticas da empresa oferece inúmeros benefícios. Dentre eles, destaca-se a melhora do processo decisório da empresa, que passa a ser mais ágil e assertivo, o que é fundamental diante dos desafios estratégicos do mundo dos negócios. Com isso, a empresa pode obter melhores resultados e possibilidades competitivas perante o mercado, de modo que o gerenciamento de projetos representa, portanto, uma ferramenta valiosa que ajuda a organização a atingir resolutividade e competitividade.

Logo, para que a empresa desfrute dos benefícios desta abordagem, é necessário que o processo seja bem planejado e conduzido, o que inclui, impreterivelmente, a atuação eficaz da liderança dentro dos projetos. O estudo de Eichinger *et al.* (2018) afirma que o exercício da liderança em projetos está relacionado diretamente com o fato de fazer as pessoas cumprirem seus papéis como membros de uma equipe. Não se trata apenas de delegar tarefas, mas de manter a equipe motivada e engajada na busca do atingimento dos objetivos planejados, mesmo diante das dificuldades e desafios.

Além disso, o líder deve empreender grande esforço para gerenciar as comunicações de forma eficaz. O processo de comunicação dentro da área de projetos é um elemento importante para garantir o alinhamento da estratégia com as práticas de negócio executadas

por cada uma das partes envolvidas. Por isso, demanda grande esforço dos envolvidos, principalmente do líder do projeto, pois exige um entendimento perfeito do que será comunicado e qual a ferramenta mais adequada a ser utilizada (COBAITO, 2018).

Neste contexto, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da liderança para o sucesso de projetos? Hipoteticamente, a atuação do líder, através das suas habilidades e cumprimento de seus papéis, é fundamental para o sucesso dos projetos, de modo que sem uma liderança eficaz torna-se substancialmente difícil a superação dos desafios para a conclusão bem-sucedida de um projeto.

O objetivo geral da pesquisa é apresentar insumos que contribuam para a eficácia da liderança no gerenciamento de projetos. Os objetivos específicos, por sua vez, visam discorrer sobre as características da gestão de projetos e a sua relevância para as organizações; identificar as habilidades essenciais dos líderes para o bom gerenciamento dos projetos; e destacar a importância do gerenciamento da comunicação em projetos bem como o papel do líder neste aspecto.

Conforme mencionado por Eichinger *et al.* (2018), as organizações precisam estar atentas à necessidade da boa gestão dos recursos humanos em seus projetos, o que inclui a abordagem da liderança. Deste modo, no gerenciamento de projetos, o estudo do papel da liderança e seus principais desafios na gestão de pessoas aparece como um tema de notória relevância.

A realização do presente estudo justifica-se, portanto, pela abordagem de um assunto importante para as organizações contemporâneas que se deparam com os contínuos desafios de competitividade no ambiente empresarial. Na busca por alternativas estratégicas que melhorem os seus resultados, muitas organizações do século XXI estão adotando a metodologia de gestão de projetos. Porém o mesmo foco e atenção também precisa ser dado ao modo como os projetos são gerenciados pelo líder, pois, isso terá um impacto direto sobre a equipe e os resultados do projeto.

Deste modo, o estudo pretende ser útil para as organizações que se utilizam da abordagem de gerenciamento de projetos, destacando um dos aspectos que devem ser observados com atenção neste processo para que ele apresente resultados satisfatórios. Assim, o estudo apresenta uma aplicação prática por parte dos líderes de projetos que desejam melhorar a sua capacidade de desenvolver e conduzir equipes eficazes, alavancando assim, o

desempenho geral da empresa. Ademais, na medida em que se pode contribuir para que as empresas melhorem os seus resultados organizacionais, conseqüentemente, se beneficia a sociedade em que elas estão inseridas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho, conhecido também como revisão de literatura, que para Marconi e Lakatos (2010, p. 231) “consiste em uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica”. Serão abordados neste capítulo assuntos que envolvem a gestão de projetos, suas características e vantagens; a liderança na gestão de projetos; e o gerenciamento da comunicação em projetos.

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com o *Project Management Institute* – PMI (2021) - instituto internacional que lidera a difusão de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos no mundo, um projeto é um empreendimento temporário que visa a criação de um produto ou serviço, que apresenta, portanto, um resultado único. Valeriano (2005) acrescenta que este resultado único pode ser obtido não apenas da criação de novos produtos e/ ou serviços, mas também quando existe a introdução de uma mudança significativa em algo já existente.

O Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, publicado pelo PMI, infere que o desenvolvimento de um projeto é composto por uma sequência de fases, que representam o ciclo de vida do projeto, a saber: início, planejamento, execução, controle e encerramento. Logo, em cada fase, o projeto envolve uma série de atividades, conforme mostra-se no Quadro 1, que precisam ser gerenciadas para o atingimento dos seus objetivos (PMBOK, 2021).

**Quadro 1** – Ciclo de vida de um projeto

Iniciação	Fase em que é realizado um levantamento de todas as necessidades de recursos para a concretização do projeto. Neste momento, a alta administração da organização realiza a análise da viabilidade do projeto e seu gerenciamento. Na sequência, é preciso estabelecer de forma clara os rumos e objetivos do projeto, bem como definir o escopo, recursos e prazos. Pois, em todas as etapas seguintes será observado o que foi definido nesta fase.
-----------	--

Planejamento	Nesta fase são detalhados os objetivos definidos na etapa anterior e estabelecidos os caminhos para que estes sejam alcançados. Quanto mais detalhado for o planejamento, maior a probabilidade de sucesso no processo. São atividades típicas deste processo: a elaboração de cronogramas; a identificação das partes interessadas; o planejamento de compras; as comunicações e a qualidade do projeto; entre outras.
Execução	Esta fase consiste na implementação daquilo que foi planejado para a conclusão dos produtos/ serviços esperados. Nesta etapa são coordenados pessoas e recursos para executar o projeto. Alterações podem ocorrer, pois, nesta fase são evidenciados erros cometidos nas etapas anteriores, porém, devem ser evitados ao máximo por representarem prejuízos.
Controle	O controle deve ocorrer durante todo o projeto, uma vez que é evidente a importância do monitoramento, pois, permite a percepção de problemas em tempo hábil para solucioná-los. O controle garante a qualidade do projeto ao possibilitar medições regulares do projeto em conformidade com o que foi planejado.
Finalização	Esta etapa formaliza o encerramento do projeto com a entrega do produto final, gerando condições para avaliação de desempenho. Uma das formas de avaliar o resultado do projeto é por meio de auditorias internas e externas. A avaliação do cliente é essencial para registrar o nível de sucesso obtido com o projeto. Salienta-se ainda que os registros acerca dos resultados permitem a concepção de um histórico que contribui para ampliar a aprendizagem no sentido de fortalecer futuros projetos.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Candido *et al.* (2012); Schlickmann (2016); Vargas (2011).

De acordo com Montagner (2016), as fases de um projeto interagem pelo encerramento de uma fase e início de outra; todavia, existem fases que realimentam fases anteriores para que se possa garantir que os aprendizados subsequentes sejam incorporados ao projeto e façam parte do seu resultado final.

Observa-se, portanto, que um projeto envolve várias atividades que precisam ser gerenciadas para o atingimento de seus objetivos. Neste contexto, Kerzner (2006) conceitua o gerenciamento de projetos como o processo de planejamento e controle de todas as tarefas integradas que formam um projeto, visando atingir os objetivos pré-estabelecidos do referido projeto. Assim, compreende-se que o gerenciamento de projetos é o ato de aplicar o conhecimento, as habilidades, as ferramentas e as técnicas na execução de um projeto a fim que seus objetivos sejam atingidos.

Dependendo da complexidade de um projeto e das atividades inerentes a ele, é necessário, muitas vezes, que ele seja subdividido para tornar mais fácil seu gerenciamento e

controle. Neste sentido, Maximiano (2007) sugere os conceitos de programa, subprojeto e sistema, os quais refletem a hierarquia no tamanho dos projetos. Assim, programa é um grupo de projetos gerenciados e coordenados de forma integrada; subprojeto é uma parte de um projeto de grande porte que, muitas vezes, pode ser até terceirizada; e sistema é uma atividade menor realizada por um subprojeto ou, simplesmente, é uma parte do subprojeto.

Existem três variáveis consideradas críticas para o sucesso do gerenciamento de um projeto: escopo, custo e prazo. O escopo determina o produto, serviço ou resultado a ser fornecido ao final do projeto, ou seja, define aquilo que será abrangido pelo projeto e as necessidades que serão ou não atendidas por ele. O custo representa a quantia que será despendida pelo projeto em razão dos recursos que serão necessários para fornecer o produto final. Logo, na estimativa de custos leva-se em consideração o que será gasto com os três tipos de recursos utilizados em um projeto, que são: pessoas, equipamentos e materiais necessários (VARGAS, 2011).

O prazo, por sua vez, estabelece quando o produto final do projeto será disponibilizado, representando uma restrição vital em grande parte dos projetos executados. Os três fatores são considerados variáveis críticas, pois refletem o desempenho de um projeto, que pode ser medido pelo atendimento a essas variáveis (VARGAS, 2011).

### **2.1.1 Apresentação das metodologias e ferramentas**

Existem diversos métodos de gerenciamento de projetos, que podem ser inicialmente separados entre metodologias tradicionais e métodos ágeis. Uma das maiores associações de gerenciamento de projetos é o PMI, que define 12 padrões para gerenciamento de projetos, programas e portfólio, referenciando um modelo para o gerenciamento de projetos de diversas organizações públicas e privadas (PMBOK, 2021).

O guia PMBOK traz a indicação de 47 processos como sendo necessários e aplicáveis para o gerenciamento dos projetos, agrupados em cinco grandes grupos de processos (Figura 1), sendo: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, compondo o ciclo de vida do projeto.

Um destes padrões, com reconhecimento mundial, é o Guia PMBOK. Segundo o guia, que foi lançado pela primeira vez em 1987, as boas práticas de gerenciamento de projetos devem ser aplicadas de acordo com as necessidades de cada projeto, ficando a cargo

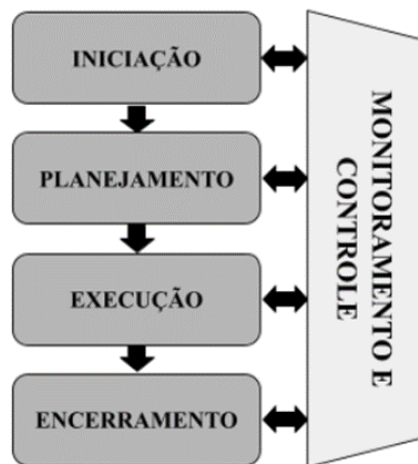


do gerente de projeto definir o conhecimento necessário que deverá ser aplicado a um projeto em específico (PMBOK, 2017).

Boa Prática não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico. (GUIA PMBOK, 2017, p. 2)

Segundo Pressman (2006), os modelos tradicionais, ou prescritivos, permitem uma boa organização de um projeto, mas não de uma forma perfeita. Embora o Guia PMBOK proponha uma metodologia densa e orientada para a documentação, ele é considerado como um Guia de Boas Práticas, um subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que abrange processos, habilidades, ferramentas e técnicas.

**Figura 1** – Os cinco grupos de processos de gerenciamento baseado no PMBOK.



Fonte: PMBOK (5º ed).

A partir da análise desse modelo tradicional de gestão, com o objetivo de facilitar e agilizar tal processo, foi desenvolvida a metodologia ágil. Os métodos ágeis tiveram a sua prática iniciada na década de 90, e a partir do ano 2000 espalharam-se pelo mundo todo (USMAN; SOOMRO; BROHI, 2014).

Conforme Highsmith (2004 *apud* ALBINO *et al.*, 2014) dentre as características do gerenciamento ágil de projetos observa-se que este é composto por seis princípios que, trabalhando em conjunto, formam um tipo de sistema. Os princípios são divididos em duas categorias: uma relacionada ao produto e aos clientes (entregar valor ao cliente; buscar excelência técnica; e empregar entregas interativas e baseadas em características); e outra relacionada ao gerenciamento (encorajar a exploração; simplificar; e formar equipes adaptativas).

Dentre os pontos positivos desta metodologia destaca-se a possibilidade de responder rapidamente às mudanças impostas pelos clientes ou pelo mercado e a redução da burocracia documental; em contraponto, como desvantagem observa-se uma maior dependência do time, maior variação do produto final frente ao plano inicial, e maior risco de custos superiores ao orçamento (ALBINO *et al.*, 2014). De acordo com Montagner (2016), em uma comparação entre as metodologias tradicionais e ágil pode-se identificar diferenças conforme mostra o Quadro 2:

**Quadro 2 – Metodologia tradicional x ágil**

Essência	A metodologia tradicional é orientada para o planejamento e alto controle, enquanto que o método ágil é orientado para as mudanças, com foco na análise de valor em risco.
Comunicação	Na metodologia tradicional a comunicação é documentada e formal, enquanto que na metodologia ágil ela é interpessoal e colaborativa.
Aquisição	No gerenciamento tradicional, o escopo do projeto é bem definido e documentado; logo, o gerenciamento ágil permite volatilidade de requisitos e pouca documentação.
Integração	No método tradicional, o plano de projeto é detalhado e controlado totalmente pelo gerente de projeto; já no método ágil o plano de projeto é evolutivo e o gerente atua como facilitador.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Montagner (2016)

Outra diferença, é na forma de liderança dentro de grupos ágeis. De acordo com o Manifesto ágil, inserido em 2001, as melhores arquiteturas, requisitos e designs, afloram de equipes auto-organizáveis (HIGHSMITH; FOWLER, 2001). Highsmith (2009) menciona que as equipes autogeridas não são iguais às equipes sem liderança, pois direção, alinhamento e comprometimento ainda são essenciais como resultados da liderança (DRATH et al., 2008).

Strode (2015) afirma que um líder da equipe ágil autogerenciada deve sincronizar as contribuições individuais dos membros e também que, essa liderança deve ser compartilhada com os integrantes da equipe. Assim, desenvolvendo os membros (MARNEWICK; MARNEWICK, 2020), fornecendo os recursos e treinamentos necessários para realizarem tarefas no projeto (SRIVASTAVA; JAIN, 2017), além da contribuição nos estímulos da autonomia dos membros da equipe (MARNEWICK; MARNEWICK, 2020).

Dentre as ferramentas mais utilizadas pelas empresas em gerenciamento de projetos ágeis está o *Scrum*. Ele não é definido como um processo ou técnica, e sim, como um *framework*, o qual pode empregar vários processos e técnicas a ele. Assim, a metodologia *Scrum* é uma biblioteca para gerenciamento de projetos ágeis de modo iterativo e incremental, principalmente em desenvolvimento de *softwares*, podendo ser usado para outros produtos (SUTHERLAND, 2020).

Este sistema de regras admite determinados papéis e cerimônias. Os papéis fundamentais são: I) *Product Owner* (PO): é o dono do produto; a pessoa responsável por maximizar o valor do produto e do trabalho do Time de Desenvolvimento; II) *Scrum Master* (SM): é um facilitador; responsável por garantir que as teorias, regras e práticas do *Scrum* sejam entendidas e aplicadas pelas equipes; e III) Time de Desenvolvimento: compreende os profissionais que executam as atividades para desenvolvimento do produto ou serviço (SUTHERLAND, 2020). No que tange às cerimônias do *Scrum*, o Guia *Scrum* de Sutherland (2020) destaca:

*Sprint Planning*: é a cerimônia de planejamento da *sprint*, criando um plano para direcionar o trabalho a ser realizado, através da definição de metas e tarefas. Neste momento, é discutido o que pode ser entregue como resultado do incremento da próxima *sprint*, e como serão realizadas as ações necessárias para entregar tal incremento. Todos participam desta cerimônia, cuja duração é de no máximo oito horas para uma *sprint* de um mês de duração, com periodicidade de uma vez no início de toda *Sprint* (SUTHERLAND, 2020).

*Daily Meeting*: a reunião diária é uma cerimônia que visa a sincronização das atividades e a criação de um plano para as próximas 24 horas. Assim, é possível verificar o trabalho desde a última *Daily Meeting*, e planejar o trabalho que deverá ser feito antes da próxima reunião. Participam desta cerimônia o *Scrum Master* e o Time de Desenvolvimento, sendo que a duração é de 15 minutos em média com frequência diária (SUTHERLAND, 2020).

*Sprint Review*: esta cerimônia serve para revisar o que foi entregue na *sprint* que passou de modo adaptar o que for necessário. Todos participam desta cerimônia, que dura cerca de quatro horas para uma *sprint* de um mês. A frequência é de uma vez ao final de toda *Sprint* (SUTHERLAND, 2020).

*Sprint Retrospective*: a retrospectiva da *sprint* é o momento oportuno para que o Time *Scrum* analise o seu próprio desempenho, observando tudo o que funcionou e vice-versa. A partir desta inspeção, cria-se um plano para melhorias a serem desenvolvidas na próxima *sprint*. Todos participam desta cerimônia, que dura em torno de três horas para uma *sprint* de um mês, cuja frequência é de uma vez ao final de cada *Sprint* (SUTHERLAND, 2020).

Outra ferramenta que pode ser citada é o *Kanban*, desenvolvido pela empresa japonesa Toyota. A ideia por trás desta ferramenta é a entrega contínua, especialmente quando combinada com o *Scrum*. Neste caso, usa-se um sistema de pistas visuais que permitem que a equipe do projeto conheça o que se espera das tarefas dentro do projeto no que tange à quantidade, qualidade, e prazo para realização das tarefas (MONTAGNER, 2016).

Outrossim, é possível citar o *Extreme Programming Explained* (XP) cujas raízes, assim como o *Scrum* e o *Kanban*, também estão ligadas à metodologia ágil. O XP visa a melhoria da qualidade do produto e a satisfação do cliente se utilizando de um método de ciclo de vida curto. Logo, o XP é particularmente adequado para ajudar a pequena equipe de desenvolvimento de *software* a ter sucesso, entregando funcionalidades de forma rápida e com baixo índice de *bugs* (MONTAGNER, 2016).

### **2.1.2 Dilemas organizacionais que permitem a aplicação da abordagem de gerenciamento de projetos**

Compreende-se uma organização como a reunião de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e distintos, para atingir objetivos comuns. Organizações são, portanto, unidades sociais deliberadamente construídas para perseguir objetivos específicos. Independentemente do seu porte, uma organização é formada por recursos humanos, físicos, financeiros, e tecnológicos, bem como pelo conjunto de conhecimentos e informações produzidas neste contexto. Logo, administrar uma organização envolve trabalhar com as pessoas e com os recursos que fazem parte dela, além de tomar decisões e realizar ações que tornem possível o alcance dos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2005).

Conforme Martins e Alt (2000) as atividades desempenhadas cotidianamente pelas organizações variam de acordo com o seu porte e atividade principal à qual se dedicam. Entretanto, é possível destacar as principais áreas, ou setores, comuns à maioria das organizações, são eles: administrativo; financeiro; recursos humanos; comercial; e operações.

De acordo com Schlickmann (2016), dentre outros motivos, nas organizações, um projeto pode surgir em razão de uma demanda de mercado verificada através dos movimentos do mercado e novas necessidades do público consumidor; uma solicitação de um cliente para elaboração específica de um produto/ serviço; uma nova tecnologia, produto do avanço tecnológico que conduz a empresa à necessidade de atualizar a sua tecnologia; uma exigência legal imposta por órgão regulador do setor; ou uma necessidade social de determinada comunidade para o desenvolvimento de ações educacionais e cidadania, por exemplo.

Montagner (2016) destaca que a abordagem de gerenciamento de projetos pode ser utilizada para administrar qualquer tipo de empreendimento, sendo que no ambiente organizacional, pode ajudar as empresas na abertura e expansão da corporação; no recrutamento e seleção de pessoas; em treinamentos de grandes grupos; em implantações de políticas, processos e ferramentas; na obtenção de fundos de investimento; e na implantação de sistemas.

Nas organizações, um dilema comum é a busca por competitividade. Neste contexto, o planejamento estratégico das ações é fator fundamental para garantir o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa no mercado. Tendo em vista que, conforme Valeriano (2005), a gestão de projetos representa uma visão que considera o contexto organizacional e seus múltiplos projetos, é fundamental que esta esteja alinhada com as estratégias do negócio.

Em contraponto, segundo Siedschlag, Silva Júnior e Alves (2016), como o planejamento estratégico agrupa as principais diretrizes da organização num horizonte de médio e longo prazo, ele não pode ser uma peça de gestão isolada, mas deve se respaldar nas boas práticas de gestão de projetos para viabilizar o alcance dos resultados almejados através da execução eficaz das ações e estratégias planejadas.

Para Candido *et al.* (2012), quando uma organização possui um grupo de projetos relacionados que são gerenciados de modo coordenado, a execução é orientada para obtenção de benefícios estratégicos e controle que não poderiam ser possíveis sem esta prática de gestão. Assim, o gerenciamento de projetos no planejamento estratégico tem o intuito de gerenciar projetos no prazo programado, com a qualidade desejada e o orçamento previsto, contribuindo fielmente para o sucesso do plano estratégico.

Conforme Siedschlag, Silva Júnior e Alves (2016), quando adotada a abordagem de gestão de projetos na formulação do processo estratégico da empresa, a organização passa a contar com um instrumento de apoio à tomada de decisão, pois, as práticas de gestão de projetos, por meio do monitoramento periódico, permitem o acompanhamento e controle do desenvolvimento das questões estratégicas, possibilitando corrigir desvios em tempo hábil e sugerir ações e projetos que venham claramente a agregar mais valor para a instituição.

Montagner (2016) destaca que para que o desenvolvimento de projetos ofereça retornos positivos para a organização, é imprescindível que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, considerando o dinamismo e a não linearidade do planejamento estratégico, é muito importante que o rol de projetos prioritários seja revisado periodicamente, pois, as mudanças no ambiente de negócios podem gerar novas necessidades, que por sua vez, podem exigir alterações nos projetos que estão na fila para serem implementados.

Outro dilema enfrentado pelas organizações no ambiente empresarial atual, altamente dinâmico e competitivo, é a necessidade de garantir a eficiência da área de

Recursos Humanos, que tem recebido um destaque cada vez maior investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível (CHIAVENATO, 2014).

Conforme Chiavenato (2014) o progresso de uma empresa depende, em grande parte, de sua capacidade de atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores. Por isso, é fundamental que a empresa seja efetiva em relação a estes processos. Neste contexto, a gestão de projetos exerce uma importante interface com a gestão de pessoas, auxiliando no planejamento de desenvolvimento dos seus subprocessos.

Ao elaborar, por exemplo, um programa de recrutamento e seleção de novos talentos, a área de gestão de pessoas precisa planejar as ações a serem realizadas, como a forma de recrutamento, a realização dos anúncios, as técnicas e ferramentas de seleção, entre outras. Logo, as práticas de gestão de projetos são úteis para tornar o processo mais organizado e eficaz, à medida que prevê prazos para realização das tarefas, recursos necessários e pessoas responsáveis em cada parte do processo (MONTAGNER, 2016).

### **2.1.3 Vantagens da adoção do gerenciamento de projetos nas organizações**

Inúmeros são os benefícios ou as vantagens para as organizações que adotam uma abordagem de gerenciamento de projetos. Conforme destaca Vargas (2008) o gerenciamento de projetos auxilia a prevenir contratempos durante a execução do trabalho, desenvolve diferenciais competitivos e também auxilia nas tomadas de decisões:

Evita surpresas durante a execução dos trabalhos; Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas, uma vez que toda a metodologia está sendo estruturada; Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas; Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente; Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos; Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas; Aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas em razão de o detalhamento ter sido realizado; Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários; Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos. (Vargas, 2011, p. 8)

Schlickmann (2016) acrescenta que através da adoção do gerenciamento de projetos, a organização passa a contar com um processo decisório mais ágil, tendo em vista que as informações estruturadas permitem que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e assertiva. Além disso, esta abordagem facilita e orienta as revisões da estrutura dos projetos, que constantemente se fazem necessárias em função da dinamicidade do mercado, melhorando assim, a flexibilização e adaptação dos projetos ao cenário empresarial cada vez mais globalizado e competitivo.

Conforme Montagner (2016), as adoções das práticas de gerenciamento de projetos nas instituições só podem produzir resultados indesejados se o gerenciamento do processo for mal conduzido. Neste sentido, as possíveis desvantagens estão relacionadas com o mal gerenciamento, com o planejamento falho, com a falta de suporte organizacional às atividades, como falta de canais de comunicação e informação, por exemplo, e com a indefinição dos indicadores de performance e rotinas de controle.

## **2.2 A LIDERANÇA NA GESTÃO DE PROJETOS**

Para Maximiano (2011), o líder representa uma figura de poder perante um grupo, conduzindo os membros deste grupo na consecução dos objetivos e metas comuns. Entretanto, embora naturalmente atrelada a uma questão de poder, o autor ressalta que a liderança deve ser compreendida como uma fonte de inspiração e influência capaz de motivar as pessoas a desenvolver plenamente seus papéis como partes integrantes de uma equipe.

Quando considerado o contexto da gestão de projetos, a liderança está envolvida em muitos desafios que vão além da gestão da equipe do projeto e abrangem o processo de gerenciamento das partes interessadas, tomada de decisões, a gestão de mudanças, e o gerenciamento da comunicação, conforme verifica-se nos próximos itens deste trabalho.

### **2.2.1 Gestão da equipe do projeto**

Entende-se que o sucesso na gestão dos recursos humanos de uma organização está diretamente relacionado ao posicionamento da figura que conduz tais recursos, tendo em vista que é ela quem orienta os colaboradores no desenvolvimento das suas habilidades, e garante que os objetivos planejados sejam atingidos (MAXIMIANO, 2011). Do mesmo modo, no



contexto da gestão de projetos, destaca-se a importância da liderança no gerenciamento da equipe.

Conforme Costa (2017), equipes de trabalho são formações de pessoas em um ambiente comum de trabalho, que guardam, entre si, objetivos de trabalho compreendidos de maneira coletiva. Para Eichinger *et al.* (2018), a equipe consiste em indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídas, que trabalham coletivamente para alcançar o objetivo do projeto compartilhado. Assim, as equipes são a principal maneira de realizar tarefas coordenadas e integradas em projetos, sendo que as equipes eficazes são capazes de aplicar as suas diversas habilidades e perspectivas para atingir objetivos comuns; assim, os membros da equipe precisam uns dos outros e trabalham de forma interdependente para atingir tais objetivos.

Entretanto, embora os papéis e responsabilidades dos membros da equipe sejam definidos, a gestão de pessoas pode representar uma série de desafios para os líderes de projeto, que devem investir esforço adequado para adquirir, gerenciar, motivar e dar autonomia à equipe do projeto. Neste contexto, considera-se que o sucesso na gestão de pessoas em um projeto está diretamente relacionado ao posicionamento da liderança (SCHLICKMANN, 2016).

Considerando que a liderança desempenha um papel de influência no desempenho das pessoas e equipes, Gonçalves e Mota (2010), alertam que o estilo adotado impacta diretamente nas relações humanas entre líder e liderados, e conseqüentemente, nos resultados alcançados. Maximiano (2011) define dois estilos básicos de liderança, como pontos opostos: a autocracia e a democracia. De um lado, a autocracia enfatiza as tarefas e estabelece uma gestão diretiva; do outro lado, na liderança democrática, o foco incide sobre as pessoas, considera-se, portanto, uma gestão participativa.

No estilo autocrático há a manifestação de um comportamento controlador, autoritário ou diretivo do líder, cujo foco e importância estão direcionados para a tarefa, e não para as pessoas. Este tipo de liderança é exercido de forma individual, centralizadora, partindo de uma hierarquia rigidamente verticalizada. Geralmente não há lógica previsível, já que está intimamente ligada à visão e ao comportamento do líder, que não abre possibilidade para o diálogo (MAXIMIANO, 2011).

Por ser um estilo dominador, os liderados normalmente sentem-se oprimidos e pouco valorizados; o ambiente na organização ou setor é sempre muito tenso e as relações muito

formais. Além disso, as pessoas tendem a ser pouco comprometidas com a missão envolvida, e se sentem desmotivadas por não poderem contribuir com suas ideias e sugestões. Até simples problemas que surgem no cotidiano da organização representam grandes dificuldades por não haver criatividade por parte dos funcionários. Sem o líder, a equipe fica sem horizonte, e conseqüentemente, há queda na produtividade (CHIAVENATO, 2014).

Já o estilo democrático é marcado pelo caráter participativo e consultivo do líder, em que há abertura para o diálogo e a busca do engajamento da equipe na tomada de decisão. O líder é mais um articulador e indutor do debate, o que resulta na busca conjunta por soluções. Além disso, o líder democrático tende a apresentar determinados comportamentos, como ouvir e prestar atenção, ser amigável, e apoiar os liderados em todas as suas necessidades; o líder reconhece o seu papel de criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis e valorizadas (JACOBSEN, 2017).

Chiavenato (2014) diz que este modelo de liderança resulta num maior engajamento e comprometimento do grupo, potencializando os resultados alcançados pela equipe. Isso porque as pessoas se sentem valorizadas e motivadas, o espírito de equipe é sempre bem desenvolvido, as tarefas são executadas de maneira justa, e os colaboradores são incentivados a participarem do processo de tomada de decisão. Do mesmo modo, as metas são definidas em conjunto, e todos possuem pleno conhecimento de seus papéis, demonstrando um maior comprometimento com o líder e com a missão envolvida.

Neste contexto, para Jacobsen (2017), um grande desafio que reside na tarefa de gerir pessoas é a escolha do melhor estilo de liderar, visto que a abordagem utilizada influenciará diretamente no comportamento e desempenho de cada liderado. Em um projeto, Schlickmann (2016) diz que o líder deve estar atento às tarefas, sendo capaz de comandar, delegar e cobrar resultados, buscando assim alcançar os objetivos do projeto. No entanto, o autor diz que também é preciso prestar atenção às pessoas, compartilhar dificuldades e ações com os liderados, praticar uma liderança participativa, dando autonomia à equipe do projeto.

Fabra (2016) concorda que a grande questão da liderança no gerenciamento de projetos é garantir que as coisas sejam feitas enquanto se motiva continuamente a equipe do projeto a alcançar os objetivos e metas. Logo, de acordo Jacobsen (2017), determinar a dosagem certa de cada estilo, autocrático e democrático, pode representar um desafio para muitos líderes.

Eichinger *et al.* (2018) corroboram que as equipes de projetos são formadas por pessoas diversas, com uma amplitude de habilidades e comportamentos. Lidar com esta variabilidade e reunir as pessoas atrás de um objetivo comum, considerando e administrando as particularidades de cada uma delas é, de fato, desafiador para os líderes de projetos.

Silva e Tolfo (2014) relatam que o líder precisa saber lidar com a variabilidade do comportamento humano, explícita nas diferentes necessidades individuais das pessoas. A realidade é que formar ou transformar grandes times é uma árdua tarefa, que exige atenção ao propósito, tarefas, relacionamentos, processos, e, sobretudo, à motivação dos membros da equipe.

Conforme Swisher (2019), a motivação envolve a valorização das pessoas, o reconhecimento pelo trabalho realizado, e o compromisso com o seu desenvolvimento contínuo. Neste contexto, a autora sugere que o líder deve ouvir na essência, prestar atenção às necessidades dos membros da sua equipe, sendo autêntico e comprometido na satisfação de tais necessidades.

Segundo Silva e Tolfo (2014) são muitos os aspectos positivos das equipes motivadas; elas demonstram mais autonomia para realizar o trabalho, e os membros da equipe assumem maior responsabilidade, mantendo-se mais focados nas principais questões do trabalho. Verifica-se ainda o aumento da criatividade e inovação, a melhoria do processo de comunicação e de integração dos colaboradores, e um melhor aproveitamento das competências individuais em benefício do resultado em equipe. Todos esses aspectos são substancialmente importantes para as equipes de projeto.

Conforme Navarro (2009), quando se fala da gestão de pessoas em projetos, há que se destacar ainda o papel do líder na construção das equipes. O líder precisa garantir que a equipe tenha as pessoas certas, com as habilidades certas, no lugar certo. Entretanto, segundo a autora, a correspondência entre tarefas e talentos é um problema desafiador enfrentado pelas lideranças em projetos; sendo essencial para o sucesso do projeto que as pessoas sejam designadas para ocupações corretas, de modo que seja possível aproveitar as habilidades de cada membro para que contribuam de maneira mais efetiva para os resultados do projeto.

Segundo Eichinger *et al.* (2018), o líder deve ser capaz de construir equipes de identidade forte, que aplicam suas habilidades e perspectivas diversas para alcançar os objetivos do projeto. Conforme os autores, ao reconhecer que aproveitar o histórico e a

perspectiva exclusivos de cada membro da equipe é fundamental para alcançar os objetivos determinados, o líder é capaz de formar equipes com uma combinação adequada e diversificada de estilos, perspectivas e experiências, estabelecendo objetivos comuns, porém com uma mentalidade compartilhada.

### **2.2.2 Gerenciamento das partes interessadas**

As partes interessadas são aquelas que afetam ou são afetadas pelas ações dentro do projeto. Elas podem ser internas, como a equipe do projeto, ou externas, como os clientes, fornecedores e acionistas, por exemplo. Essas partes podem ser tomadoras de decisão, ou aprovadoras de decisão; provedoras de informação, ou buscadores de informação. Assim, elas podem ter prioridades diferentes; às vezes complementares, às vezes conflitantes. Isso é o que torna o equilíbrio das necessidades das partes interessadas tão importante (PMBOK, 2021).

As partes interessadas são essenciais para o sucesso de qualquer estratégia, iniciativa ou projeto. Ao mesmo tempo em que essas partes podem ser defensoras do projeto, com a mesma facilidade, podem ser bloqueadoras. Por isso, criar o equilíbrio certo no trabalho com as partes interessadas pode significar a diferença entre um projeto ter sucesso ou falhar (EICHINGER *et al.*, 2018).

Swisher (2019) diz que gerenciar as partes interessadas é um ato de malabarismo. Saber reconhecer com quem se envolver e quando; quem informar, e em que grau; quem tem algo que o líder precisa para ter sucesso no projeto e o que eles esperam em troca. Sobretudo, o líder precisa reconhecer que o equilíbrio muitas vezes significa que não será possível agradar a todas as partes interessadas o tempo todo, e isso exige atenção ao propósito e habilidade para contornar as situações desfavoráveis diante das partes interessadas.

Assim, este processo fica sob responsabilidade do gerente de projetos e visa atender às necessidades das partes envolvidas no projeto e resolver problemas inerentes à comunicação. A atuação ativa do líder nesse gerenciamento aumenta a probabilidade de o projeto se manter no escopo, contribui para a coesão e sinergia das pessoas envolvidas e diminui as interrupções do projeto por problemas de comunicação (CANDIDO *et al.*, 2012).

### 2.2.3 Tomada de decisões

Além da gestão de equipes, a tomada de decisão é outra habilidade imprescindível da liderança no gerenciamento de projetos. Hill (2019) menciona sobre o posicionamento do líder como um articulador do debate. Esta afirmação vai ao encontro da liderança democrática, na qual Chiavenato (2014) relata que o líder induz a equipe ao debate, resultando na busca conjunta por soluções inovadoras para a organização. Este modelo de liderança demonstra-se adequado à realidade dos projetos, que exige inovação diante de um contexto de rápidas mudanças.

Para isso, os diferentes pontos de vista das pessoas da equipe devem ser articulados para a tomada de decisões integradas, potencializando os resultados da organização. Entretanto, é o líder quem têm a palavra final sobre quaisquer ações a serem tomadas e tomam muitas decisões críticas que afetam diretamente o sucesso de um projeto. Por isso, é fundamental que ele tenha capacidade de administrar, estabelecer prioridades, e tomar decisões acertadas, ainda que diante de situações ambíguas, em um contexto de rápidas mudanças (JOIA *et al.*, 2014).

Conforme Eichinger *et al.* (2018) tomar decisões boas e oportunas que mantenham o projeto avançando é, de fato, desafiador, pois, isso envolve prazos curtos, informações limitadas, pessoas impacientes esperando por respostas em face de difíceis compensações. As boas decisões são baseadas em uma mistura de análise, sabedoria, experiência e julgamento. Significa saber trabalhar em um ambiente onde a ambiguidade e a incerteza são a norma; onde considerar quem envolver, quais informações coletar e quando aplicar ferramentas úteis são todas as considerações a serem levadas em conta.

As decisões acertadas vêm de um equilíbrio entre velocidade e qualidade. Estar totalmente correto o tempo todo não é uma meta realista. Em vez disso, trata-se de ser correto o suficiente nas decisões para seguir em frente com o projeto e permitir o tempo adequado para uma execução eficaz. O líder deve saber tomar decisões e fazer julgamentos de forma mais simples, sabendo no que prestar atenção e o que ignorar (SWISHER, 2019).

Nos projetos, os líderes habilidosos tomam decisões decisivas de alta qualidade, mesmo na ausência de informações completas ou diante da incerteza; buscam ativamente contribuições de fontes pertinentes para tomar boas e oportunas decisões; consideram todos os fatores relevantes e usam critérios e princípios de tomada de decisão apropriados; sabem

separar opiniões de fatos; e são respeitados por outros por exibir julgamento superior. Em contraponto, os líderes ineficazes no processo decisório tomam decisões com base em dados ou suposições imprecisas, ignoram diferentes pontos de vista ou tomam decisões que afetam os resultados de curto prazo em detrimento das metas de longo prazo nos projetos (EICHINGER *et al.*, 2018).

#### **2.2.4 Gerenciamento das mudanças**

Segundo Rabechini Júnior e Carvalho (2013), o líder do projeto tem um papel fundamental a desempenhar no gerenciamento de mudanças. Um bom líder deve ser capaz de antecipar a mudança e resolvê-la de maneira eficaz. Logo, ele deve ser capaz de orientar os membros da equipe sobre os métodos para lidar com as mudanças, abordando este contexto de maneira positiva junto da equipe, estimulando a criatividade e a inovação em detrimento da resistência às mudanças.

Gerlitz (2015) concorda que as necessidades de um projeto podem mudar a qualquer momento, e a inatividade perante a este ambiente de mudanças pode refletir na perda de competitividade. Logo, é crucial que os gerentes de projeto sejam flexíveis e atuem, impreterivelmente, como verdadeiros agentes de mudança, implantando mudanças e conduzindo os colaboradores neste novo contexto.

O líder deve estar pronto para se adaptar rapidamente às mudanças e resolver problemas para manter o projeto em andamento. Neste sentido, é preciso prestar atenção às circunstâncias e ajustar-se adequadamente, trazendo empatia em tempos de tensão e mudança, direção firme em tempos de incerteza ou diplomacia em tempos de conflito. Logo, o líder deve avaliar continuamente o impacto que está tendo sobre os outros e ficar atento para fazer ajustes em seu comportamento e abordagem, sendo flexível para atender às necessidades do momento e evitar conflitos destrutivos dentro da equipe (EICHINGER *et al.*, 2018).

Hill (2019) defende que a inovação é a resposta às mudanças, o resultado da alavancagem da genialidade coletiva, quando as porções de genialidade de todas as pessoas são desencadeadas e aproveitadas no sentido da coletividade. Esse processo envolve, necessariamente, um ambiente de diversidade e conflitos. Swisher (2019) concorda que o conflito, através da discussão de ideias e diferentes perspectivas, gera reflexão; o que reflete na colaboração, ajuste e criatividade.

Neste contexto, a liderança desenvolve um papel fundamental na criação de um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade e são motivadas a fazer o seu melhor para garantir o sucesso do projeto. Esse ambiente, deve ser, inclusive, favorável ao processo criativo. Isso envolve um comportamento flexível do líder para lidar com as pessoas diversas da sua equipe, valorizando as diferenças, e envolvendo as pessoas no processo decisório (SWISHER, 2019).

Ademais, Hill (2019) considera que o líder de projeto deve ter excelentes habilidades interpessoais e comunicativas, visto que elas são necessárias para saber como administrar as mudanças e os conflitos para que estes sejam construtivos. Isso envolve, saber perguntar e ouvir, induzindo a criação de ideias através do debate e conversação.

Para Dellagnelo (2016), em tempos de crise e profundas transformações dos ambientes, o processo de mudança organizacional e nos projetos deve ser conduzido de forma racional e eficiente; e neste contexto, o líder, com sua inteligência emocional e capacidade de conduzir mudanças, é uma figura fundamental.

### **2.2.5 A liderança ágil**

Vários fatores podem auxiliar a determinar o estilo de liderança mais eficaz e/ou quando recorrer a um estilo diferente, ou até uma combinação de estilos, tais como: tamanho da organização, grau de interação ou comunicação, personalidade do time, coerência de metas e nível de tomada de decisão (IBARA , 2010, p. 74-76 apud AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015 p. 10-11).

Para Armstrong (2012), existem diversos estilos de liderança e nenhum deles é absolutamente melhor que outro e os líderes mais eficazes são capazes de converter seu estilo para atender às necessidades da situação.

Para o caso de equipes autogerenciáveis, existem estudos que recomendam estilos de liderança para essas equipes, como visto em Marnewick e Marnewick (2020). Theobald et al. (2020) consideram a existência de perfil de líderes ágeis. Segundo eles, os líderes ágeis funcionam como agentes de mudança que impulsionam a mudança cultural dentro da organização em direção à abordagem ágil. Seguindo práticas flexíveis e ágeis, o gerente se torna um líder adaptativo, definindo a direção, estabelecendo princípios condutores e incentivando o feedback, adaptação e a colaboração em ritmo constante (PARKER; HOLESROVE; PATHAK, 2015).

Assim, os estilos de liderança correspondem a um perfil específico de comportamentos ou atividades que os líderes podem adotar. Os estilos de liderança que podem ser considerados para equipes ágeis são: Afiliativa, Ágil, Capacitadora, Coach, Democrática, Servidora e Visionária. As definições desses estilos variam de cada autor e, portanto, pode-se concluir que não existe um consenso sobre o estilo que seja mais recomendado a ser aplicado dentro de uma abordagem ágil de gestão de projetos, rumo à autogestão.

### **2.3 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

Do mesmo modo que a gestão de equipes, a tomada de decisões e a gestão de mudanças são responsabilidades do líder de projeto, a comunicação eficaz também representa um atributo fundamental do líder. Para Chiavenato (2004), a comunicação é o fato de tornar alguma informação comum a um grupo de pessoas, seja da mesma organização, seja entre organizações, adquirindo um formato sistêmico, onde cada etapa constitui um subsistema ou parte integrante do conjunto. Diretamente associada à informação, a comunicação torna-se presente em todas as esferas da administração e das relações organizacionais, haja vista a necessidade de integração entre as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas.

De acordo com Jacobsen (2017), o processo de comunicação compõe um sistema, cujos elementos, as relações entre eles e os propósitos, formam a rede de comunicação existente no sistema. Este processo tem como função transferir e receber informações de forma eficaz para que as partes envolvidas articulem suas atividades, e assim, possam funcionar como um sistema sinérgico.

Ainda segundo Jacobsen (2017) existem, fundamentalmente, duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Ambas podem ser utilizadas em diferentes padrões de interação, como: um para um (1:1); um para muitos (1:N); e muitos para muitos (N:M). Logo, a comunicação pode ser intermediada por diferentes canais de comunicação, que representam meios, veículos e tecnologias disponíveis para veicular as informações.

Neste sentido, de acordo com o guia PMBOK (2021), a comunicação compreende a troca de ideias, instruções ou emoções, que podem ser transmitidas por mecanismos físicos ou eletrônicos; presenciais ou remotos; de modo formal ou informal; por meio de gestos, tom de voz e expressões faciais; através de imagens; ou mesmo apenas através da escolha de palavras.



Conforme Matos (2014), o processo de comunicação consiste, basicamente, em um emissor, que dirige uma mensagem, através de alguma forma ou meio, para um receptor, com um determinado efeito, podendo este responder com um feedback. Carvalhal *et al.* (2017) afirma que quando este processo é conduzido de forma direta e clara, com o mínimo de ruído, o processo decisório torna-se mais ágil e eficaz. Logo, a falha entre a mensagem enviada e a mensagem recebida pode causar problemas de comunicação que, por sua vez, podem resultar em mal-entendidos, inclusive em conflitos.

Conforme o guia PMBOK (2021), as atividades e canais de comunicação para apoiar a comunicação dentro do projeto podem variar amplamente, desde *e-mails* e conversas informais até reuniões formais e relatórios de projetos periódicos. Neste processo, para gerenciar com sucesso os relacionamentos de projeto com as partes interessadas, a comunicação inclui desenvolver estratégias e planos para mecanismos e atividades de comunicação adequados com a comunidade de partes interessadas e a aplicação de habilidades para aumentar a eficácia das comunicações planejadas.

Deste modo, assim como a comunicação dentro do ambiente profissional é uma competência de fundamental importância, tendo em vista que permite replicar conhecimentos, alinhar informações estratégicas e minimizar riscos na operação; a comunicação dentro de um projeto também é uma competência importante, pois, como as atividades estão relacionadas e têm caráter de interdependência, faz-se necessário organizar os informativos sobre o andamento das distintas atividades para garantir o alinhamento em sua execução (MONTAGNER, 2016).

A comunicação sobre o desenvolvimento de um projeto começa no início do empreendimento, quando todos, diretamente envolvidos ou não, devem saber da existência do projeto e seu objetivo, de modo com que possam se preparar para participar ativamente ou se organizar para absorver os impactos que serão provocados em sua área de atuação (MONTAGNER, 2016).

A gestão da comunicação dentro de um projeto utiliza processos gerenciais para garantir a administração das informações de forma consistente e promover a ligação entre as informações e as pessoas interessadas. O PMBOK (2021) divide os processos de gerenciamento das comunicações em: planejar o gerenciamento das comunicações; gerenciar as comunicações; e monitorar as comunicações. Já para Candido *et al.* (2012) o gerenciamento da comunicação do projeto envolve quatro processos: planejamento das

comunicações; distribuição das informações; relatório de desempenho; e gerenciamento das partes interessadas.

Gonzales (2011), entretanto, para explicitar os processos que envolvem o gerenciamento da comunicação de um projeto, leva em consideração cinco etapas fundamentais, conforme mostra o Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3** – Processo de gerenciamento da comunicação em projetos

Identificar as partes interessadas	O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto. Neste caso, é importante determinar os níveis de influência, poder e as fases de interesses dos envolvidos.
Planejar as comunicações	Este processo abrange atividades que definem o processo de comunicação entre os envolvidos. Os principais fatores de sucesso de um projeto são: identificação das informações necessárias para os participantes e determinação da maneira mais adequada de disponibilizá-las. A formalização desse planejamento é realizada no Plano de Gerenciamento das Comunicações, que deve especificar: as informações mais relevantes e os interessados nelas; os responsáveis pelo fornecimento das informações; as ferramentas de comunicação a serem adotadas; a periodicidade e as diretrizes para as reuniões do projeto; as ferramentas para as reuniões a distância; e o cronograma de disponibilidade das informações.
Distribuir as informações	Visa garantir a disponibilização das informações, em tempo oportuno, para os atuantes no projeto. Além disso, este processo precisa fazer com que as novas informações, geradas durante sua execução, também sejam distribuídas. Um atraso na entrega de mercadorias, por exemplo, modifica as informações iniciais do projeto, e todas as mudanças decorrentes desse fato devem ser retransmitidas. Por isso, deve ser implementado um Plano de Gerenciamento das Comunicações como mecanismo para atender às demandas de informações do projeto não previstas inicialmente. Os principais documentos gerados por esse processo são relatórios e apresentações do projeto, notificações e <i>feedback</i> para as partes interessadas.
Gerenciar as expectativas das partes interessadas	O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

Reportar o desempenho	Os relatórios de desempenho organizam e sintetizam as informações armazenadas durante a execução das atividades, compilando e divulgando as informações sobre a performance do projeto. Logo, os relatórios de desempenho são distribuídos para as pessoas envolvidas e apresentam o desempenho das áreas do projeto: escopo, cronograma, custo, qualidade, risco e aquisições.
-----------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Gonzales (2011)

O processo de gerenciamento da comunicação, por não ser universal, deve ser adaptado à natureza do negócio. Assim, conforme orientado pelo PMBOK (2021), a organização ou a liderança do projeto deve determinar a metodologia mais adequada para ser aplicada ao projeto.

### 2.3.1 O papel do líder no gerenciamento da comunicação

Segundo Candido *et al.* (2012), o processo de comunicação dentro da área de projetos é uma ferramenta importante para garantir o alinhamento da estratégia com as práticas de negócio executadas por cada uma das partes envolvidas. Por isso, é um processo que demanda grande esforço dos envolvidos, principalmente do gerente de projetos, pois exige um entendimento perfeito do que será comunicado e qual a ferramenta mais adequada a ser utilizada.

Por meio da comunicação são emitidas, transmitidas, recebidas, codificadas e decodificadas as mensagens relacionadas às questões em jogo, que são interpretadas e reinterpretadas continuamente. Logo, o que importa na mensagem, a questão central, precisa ser compreendida. Ao aproximar a expressão de alguma ideia ao estilo de comunicação do outro com clareza e precisão, torna-se a compreensão da mensagem menos suscetível a mal-entendidos (CARVALHAL *et al.*, 2017).

Nesta conjuntura, Carvalhal *et al.* (2017) aponta que na comunicação de qualidade, as mensagens entendidas pelos receptores têm o sentido pretendido pelos emissores; para isso o ruído da comunicação, ou seja, todo sinal que interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem, deve ser minimizado.

Neste contexto, conforme o guia PMBOK (2017), as comunicações do projeto são baseadas em esforços, sobretudo por parte do gerente do projeto, para que mal-entendidos e

falhas na comunicação sejam evitados, por isso, preconiza-se a seleção cuidadosa de canais, meios e mensagens desenvolvidos a partir do processo de planejamento. Tais falhas no processo de comunicação podem ser dirimidas usando os 5Cs das comunicações; logo, a mensagem comunicada deve ser:

Correta - Gramática e ortografia corretas. O uso deficiente da gramática ou ortografia incorreta pode ser uma distração e também pode introduzir distorções na mensagem, reduzindo a credibilidade. Concisa - Expressão concisa e eliminação do excesso de palavras. Uma mensagem concisa e bem redigida reduz as oportunidades de erros de entendimento da intenção da mensagem. Clara - Propósito e expressão claros direcionados às necessidades do leitor. Garantir que as necessidades e os interesses do público sejam considerados na mensagem. Coerente - Fluxo lógico e coerente de ideias. Um fluxo lógico e coerente de ideias e o uso de “marcadores” como introdução e resumos das ideias ao longo do texto. Controlada - Fluxo de palavras e ideias controlado. Controlar o fluxo de palavras e ideias pode envolver imagens ou apenas resumos. (PMBOK, 2017, p. 363)

Montagner (2016) concorda que no gerenciamento da comunicação, o gerente do projeto é o personagem que tem o papel principal. Ele deve ter excelentes habilidades interpessoais e de comunicação; deve transmitir de forma escrita e oral as informações do andamento de um projeto, de forma constante e transparente, garantindo a sua compreensão por todos os interessados no resultado do projeto.

Eichinger *et al.* (2018) concordam que os projetos prosperam quando o fluxo de informações e ideias é oportuno e preciso, quando a qualidade da comunicação é uma alta prioridade para a liderança. Uma boa comunicação resulta em compreensão, harmonia e ação mútuas, enquanto a comunicação deficiente desperdiça tempo e recursos, atrapalha o cumprimento das metas e prejudica os relacionamentos dentro do projeto.

Os líderes se comunicam para informar, persuadir, treinar e inspirar. Além disso, mantém a equipe informada sobre problemas, oportunidades, progresso e soluções. Os líderes eficazes fornecem uma mensagem clara que é compreendida por todos, eles transmitem uma mensagem consistente, mas ajustada para o seu público específico. Empregam o tom certo, o ritmo perfeito e a melhor redação possível, de modo que o público considera a mensagem nítida e relevante. A comunicação eficaz dentro do projeto, seja escrita ou verbal, permite que

o líder transmita sua visão, aponte o caminho a seguir e estimule os outros a trabalharem juntos e seguirem na mesma direção rumo ao sucesso do projeto (SWISHER, 2019).

Montagner (2016) pontua que todos os participantes do empreendimento devem conhecer a situação atual, independente das notícias serem positivas ou negativas. Se existir algo positivo a comunicar, deve-se tirar proveito do fato para gerar uma atmosfera favorável e aumentar a motivação do grupo, porém, se for necessário comentar algo negativo, deve-se passar a mensagem de forma clara sobre o eventual insucesso e os planos de ação corretivos para evitar sua reincidência ou novas ocorrências similares.

Segundo o guia PMBOK (2017, p. 362), “A comunicação desenvolve os relacionamentos necessários para resultados bem-sucedidos de projetos e programas.”. Logo, Candido *et al.* (2012) observam que a administração das informações e a comunicação eficaz entre as pessoas envolvidas (equipe, patrocinadores, gerentes, terceiros, entre outros) são vitais para o sucesso dos projetos, tendo o gerente do projeto, que despender esforço significativo para alcançar uma comunicação eficaz entre os envolvidos, facilitando a solução de problemas e agilizando a tomada de decisões.

Eichinger *et al.* (2018) relatam que os líderes habilidosos nesta dimensão são eficazes em uma variedade de ambientes de comunicação: individual, grupos pequenos e grandes ou entre diversos estilos e níveis de posição; articulam mensagens de uma maneira amplamente compreensível, de forma clara, convincente e concisa; ajusta o conteúdo e o estilo da comunicação para atender às necessidades das diversas partes interessadas, fornecendo informações úteis e oportunas para os *stakeholders* do projeto; ouvem os outros com atenção; e incentivam a expressão de diversas ideias e opiniões.

Por outro lado, os líderes que não enfatizam a comunicação de qualidade nos projetos tendem a se comunicar sempre da mesma forma, sem tempo para ouvir ou entender os pontos de vista dos outros. Além disso, não compartilham de forma consistente as informações de que outras pessoas precisam para realizar suas tarefas, o que dificulta o andamento das atividades do projeto, gerando atrasos e desperdício de recursos (EICHINGER *et al.*, 2018).

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho de conclusão de curso, trata-se de uma revisão da literatura. A pesquisa foi conduzida com a abordagem qualitativa e apresenta caráter descritivo quanto aos objetivos aqui apresentados. De acordo com Andrade (2013) a pesquisa descritiva é aquela na qual o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os dados, porém não interfere neles ou os manipula.

No que se refere aos procedimentos metodológicos iniciais, para o levantamento de dados, foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2002, p. 39) “[...] constitui um acervo de informações sobre livros, artigos e demais trabalhos que existem sobre determinados assuntos, dentro de uma área do saber”. Para Marconi e Lakatos (2010) a finalidade deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, permitindo ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Assim, os procedimentos para coleta de dados desta pesquisa ocorreram por meio de livros e artigos científicos com grande parte captados desde o início da primeira fase do projeto, de diferentes autores e épocas, pesquisados em bases de dados *online* como Google Acadêmico e Scielo, considerando obras publicadas nos últimos 20 anos.

Por se tratar de uma pesquisa de conclusão de curso de administração, foi buscado, além de autores inseridos dentro do tema do projeto, autores conhecidos dentro da profissão de administrador, como Chiavenato, Maximiano e Carvalhal para se ater ainda mais aos objetivos propostos e produção de conhecimento alinhado. A coleta de dados deu-se no período de agosto de 2021 a setembro de 2022. Quanto aos idiomas, o trabalho se ateve à pesquisas de obras no idioma português e inglês.

Os descritores utilizados na busca foram: gestão de projeto, gerenciamento da comunicação em projetos, equipes de projetos, liderança em projetos e liderança ágil. Após a coleta qualitativa dos dados, a combinação e análise das informações foram apresentadas em forma de texto descritivo a fim de contemplar os objetivos traçados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os aspectos que caracterizam um projeto, conforme exposto por Valeriano (2005), entende-se que os projetos são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos. Logo, conforme Kerzner (2006) e o guia PMBOK (2021), os projetos envolvem uma série de tarefas integradas para o alcance dos objetivos globais do projeto. Justamente pelo fato de as tarefas estarem relacionadas e terem caráter de interdependência, Montagner (2016) afirma que é primordial que elas sejam gerenciadas para garantir o sucesso do projeto, o que envolve a atuação da liderança.

O papel do líder na gestão de projetos é amplo e envolve desafios complexos relacionados com a condução das atividades do projeto. Na visão de autores como Eichinger *et al.* (2015), Swisher (2019), Candido *et al.* (2012), Joia *et al.* (2014), Rabechini Junior e Carvalho (2013) e Montagner (2016), além da gestão de equipes o líder de projetos tem outras atribuições importantes, como: gerenciamento das partes interessadas, tomada de decisões, gestão de mudanças, e gerenciamento da comunicação.

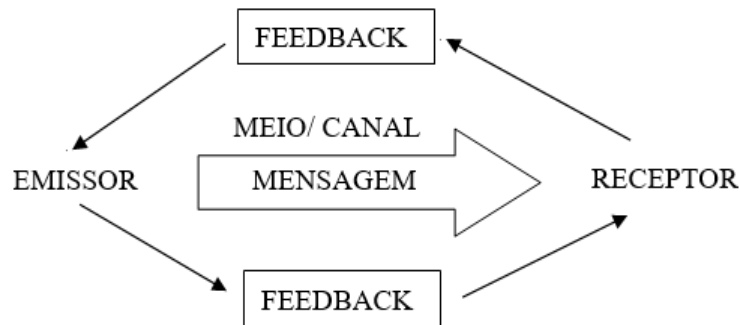
Na gestão da equipe, Maximiano (2011), Eichinger *et al.* (2015) e Fabra (2016) destacam que um dos maiores desafios dos líderes é garantir que as tarefas sejam cumpridas enquanto se motiva efetivamente, e de forma contínua, cada liderado. Na visão de Navarro (2009) e Eichinger *et al.* (2015), a construção de equipes eficazes é outra tarefa desafiadora para o líder que visa garantir que a equipe tenha as pessoas certas, com as habilidades certas e nas funções certas, o que é fundamental para alcançar os objetivos determinados do projeto.

Candido *et al.* (2012), Eichinger *et al.* (2015) e Swisher (2019) pontuaram que é papel do líder equilibrar as necessidades das partes interessadas do projeto, buscando a sinergia das pessoas envolvidas e a qualidade das atividades. Entretanto, como as partes envolvidas geralmente têm interesses e expectativas diferentes, o líder deve ser habilidoso para gestar e resolver possíveis conflitos.

A capacidade de tomar decisões foi apontada como uma habilidade essencial do líder de projeto na visão de Joia *et al.* (2014), Eichinger *et al.* (2015) e Swisher (2019). Neste aspecto, o líder deve ser capaz de ouvir na essência, considerar outras perspectivas e reunir informações confiáveis antes de tomar as decisões. Entretanto, este processo precisa ser ágil em resposta às mudanças que podem ocorrer repentinamente no projeto, sendo que uma decisão equivocada pode gerar atrasos na entrega e incorrer em custos para o projeto.

Diante das mudanças que ocorrem constantemente, o líder também precisa ser capaz de antecipá-las e gerenciá-las de forma ágil e assertiva, conforme orientam Rabechini Júnior e Carvalho (2013) e Eichinger *et al.* (2015). Entretanto, um grande destaque é dado por autores como Candido *et al.* (2012), Carvalhal *et al.* (2017) e Montagner (2016) para as habilidades de comunicação. Para exemplificar o processo de comunicação exposto por Matos (2014) é possível observar a Figura 2 a seguir.

**Figura 2** – O processo de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Matos (2014).

Conforme ilustra a Figura 2, o processo de comunicação consiste, basicamente, em um emissor, que dirige uma mensagem através de algum meio, ou canal, para um receptor, que após validar esta mensagem reagirá através do feedback dado ao emissor, que poderá responder com novo feedback.

Sobre este processo, a partir do que inferem Carvalhal *et al.* (2017), Candido *et al.* (2012) e o guia PMBOK (2021), compreende-se que quando a comunicação é conduzida de forma direta e clara, com o mínimo de ruído, o processo decisório torna-se mais ágil e eficaz. Logo, a falha entre a mensagem enviada e a mensagem recebida pode causar problemas de comunicação que, por sua vez, podem resultar em mal-entendidos, inclusive, em conflitos.

Neste contexto, Candido *et al.* (2012) e Montagner (2016) concordam sobre o papel fundamental do líder de projetos, que deve empreender esforços para garantir que a comunicação seja assertiva e transparente, transformando-a em uma ferramenta estratégica



para promover a sinergia das tarefas desenvolvidas nos projetos, conforme destacado por Kerzner (2006), Montagner (2016) e pelo guia PMBOK (2021).

A partir do que inferem os autores consultados, compreende-se que o papel do líder na gestão de um projeto abrange, dentre as suas principais atribuições, a gestão da equipe; o gerenciamento das partes interessadas; a tomada de decisões; a gestão de mudanças; e o gerenciamento da comunicação. Cada uma destas atribuições é singularmente essencial para o sucesso do projeto, e por isso, a figura e atuação do líder é tão importante no âmbito dos projetos.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste trabalho considera-se que o objetivo principal foi atingido, pois, foi possível identificar insumos que contribuem para a eficácia da liderança no gerenciamento de projetos através do levantamento dos desafios e habilidades essenciais do líder neste contexto.

A partir do estudo destes fatores conclui-se que a hipótese inicialmente levantada se confirma, uma vez que se constatou a importância fundamental da liderança para o sucesso de projetos. Através das suas habilidades, o líder é capaz de garantir a correta execução das tarefas do projeto aumentando as chances de sucesso no alcance dos objetivos do mesmo. Com isso, respondeu-se o problema de pesquisa, que buscou esclarecer qual a importância da liderança para o sucesso de projetos.

Quando observadas as principais características da gestão de projetos e a sua relevância para as organizações, atendendo ao primeiro objetivo específico, conclui-se que um projeto se trata de um trabalho singular e temporário, destinado a atingir um objetivo específico; logo, entende-se que os projetos são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos. O uso das práticas de gestão de projetos pode auxiliar as empresas a obter êxito nos processos e atividades que desenvolvem à medida que facilita o controle das ações, e aumenta a capacidade gerencial e de tomada de decisão da empresa, daí a sua relevância nas organizações.

Respondendo ao segundo objetivo específico, que tratou de identificar as habilidades essenciais dos líderes para o bom gerenciamento dos projetos, conclui-se que eles devem, impreterivelmente, possuir um conjunto de habilidades que envolve liderança, gestão de equipe e demais partes interessadas, tomada de decisões, gestão de mudanças, e comunicação. Pontua-se que o líder deve alavancar estas habilidades para inspirar e influenciar os membros da sua equipe e outras partes interessadas; tomar decisões assertivas; prever, entender e implementar mudanças; além de realizar o gerenciamento da comunicação, caminhando para a execução bem-sucedida das tarefas no andamento dos projetos.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, que visou destacar a importância do gerenciamento da comunicação em projetos e o papel do líder neste aspecto, conclui-se que a comunicação eficaz garante o correto fluxo de informações e promove o alinhamento das partes envolvidas no projeto, de forma com que as atividades desenvolvidas auxiliem a solução de problemas e contribuam para o alcance dos objetivos do projeto. Por outro lado, a

comunicação ineficaz pode gerar uma série de equívocos que podem comprometer os resultados do projeto. Verificou-se ainda que o líder é o personagem principal neste sentido, sendo que a administração das informações e a comunicação eficaz conduzidas por ele são vitais para a conclusão bem-sucedida dos projetos.

O estudo se limitou a esclarecer sobre os desafios e as habilidades essenciais dos líderes, considerando a sua importância para o bom gerenciamento de projetos; entretanto, o assunto não se encerra aqui. Muitos são os fatores que envolvem um gerenciamento eficaz de projetos. Neste sentido, futuras pesquisas podem continuar aprofundando o tema, explorando outros fatores importantes para o gerenciamento de projetos, como o gerenciamento de riscos, por exemplo.

Ainda na seara de futuras pesquisas a serem realizadas, recomenda-se aplicação de um estudo de caso, sendo uma das formas de pesquisar dentro das ciências sociais, cientificamente conhecendo o outro, mergulhando em sua realidade, onde nas palavras de Goode e Hatt (1975), estudos de caso permitem investigar, profundamente, o desenvolvimento, as características e demais aspectos constitutivos de qualquer unidade social: podendo ser individual, familiar, grupo social, uma empresa pública ou particular etc. Para eles, esse tipo de estudo permite que se organize todos os dados de caráter social do objeto estudado e preserve, de forma íntegra e isenta, a sua natureza e caráter.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBINO, R. D; SOUZA, C. A; PRADO, E. P. V. Benefícios alcançados através de um modelo de gestão ágil de projeto em uma empresa de jogos eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 5, n. 1, 2014.
- AMANCHUKWU, R. N.; STANLEY, G. J.; OLOLUBE, N. P. **A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management.** Management, v. 5, n. 1, p. 6-14, 2015.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong’s Handbook of Management and Leadership: Developing effective people skills for better leadership and management.** 3. ed. Kogan Page, 2012.
- BARBOSA, F. J. M. et al. Visualização da informação e métodos visuais como ferramentas estratégicas para gestão de projetos. **Revista Gestão e Projetos**, v. 9, n. 1, 2018.
- CANDIDO, R. et al. **Gerenciamento de projetos.** Curitiba: Aymar, 2012.
- CARVALHAL, E. et al. **Negociação e administração de conflitos.** 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- COBAITO, F. C. Gerenciamento da comunicação em projetos: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 10, n. 2, 2018.
- COSTA, W. S. **Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes.** Maringá: Unicesumar, 2017.
- DELLAGNELO, E. H. L. **Desenvolvimento de recursos humanos.** Florianópolis: UFSC, 2016.

DRATH, W. H.; MCCAULEY, C. D.; PALUS, C. J.; VELSOR, E. V.; O'CONNOR, P. M. G.; MCGUIRE, J. B. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 635–653, 2008.

EICHINGER, R. W. et al. **FYI: For Learning Agility**. 5 ed. Los Angeles: Korn Ferry, 2018.

FABRA, M. G. M. C. **Gerenciamento de Riscos em Projetos de Implantação de Sistemas ERP**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

GERLITZ, L. Design para inovação de produtos e serviços na indústria 4.0 e sociedade inteligente emergente. **Revista de Segurança e Sustentabilidade Issues**, n. 5, v. 2, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1975.

GONÇALVES, H. S; MOTA, C. M. M. Situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Revista Produção**, dez. 2010.

GONZALES, K. P. **Planejamento da Gestão da Comunicação em Projetos Globais: uma proposta de modelo de plano de comunicação para o desenvolvimento de propulsores a diesel**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

IGHSMITH, J. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. 2. ed. AddisonWesley Professional, 2009.

HIGHSMITH, J.; FOWLER, M. The Agile Manifesto. **Software Development**, 2001.

HILL, L. A. **Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership**. Cambridge: Harvard Business School, 2019.

JOIA, L. A. et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARNEWICK, A. L.; MARNEWICK, C. **The Ability of Project Managers to Implement Industry 4.0-Related Projects**. IEEE ACCESS, v. 8, p. 314-324, 2020.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MONTAGNER, C. A. **Gestão de projetos**. Curitiba: Iesde, 2016.

PARKER, D. W.; HOLESROVE, M.; PATHAK, R. Improving productivity with self-organized teams and agile leadership. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 1, p. 112–128, 2015.

PMI – Project Management Institute. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide 6 ed.** São Paulo: PMI, 2017.

PMI – Project Management Institute. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide 7 ed.** São Paulo: PMI, 2021.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software**. 6 ed. São Paulo: McGrawHill, 2006.

RABECHINI JÚNIOR, R. R.; CARVALHO, M. M. Relacionamento entre Gerenciamento de Risco e Sucesso de Projeto. **Revista Production**, v. 23, n. 3, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SCHLICKMANN, R. **Elaboração e administração de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2016.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SIEDSCHLAG, D.; SILVA JUNIOR, O. F. P.; ALVES, C. S. R. A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 3, set./ dez. 2016.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2014.

SRIVASTAVA, P.; JAIN, S. **A leadership framework for distributed self-organized scrum teams**. *Team Performance Management*, v. 23, n. 5/6, p. 293-314. 2017.

STRODE, D. Applying Adapted Big Five Teamwork Theory to Agile Software Development. **Proceedings of the 26th Australasian Conference on Information Systems**, Adelaide, 2015

SUTHERLAND, J. J. **Scrum: Guia prático**. São Paulo: Sextavante, 2020.

THEOBALD, S.; PRENNER, N.; KRIEG, A.; SCHNEIDER, K. Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review. In: MORISIO, M.; TORCHIANO, M.; JEDLITSCHKA, A. **Product-Focused Software Process Improvement**. Springer, 2020. p. 20-36.

SWISHER, V. V. **Becoming an agile leader**. Minneapolis: Lominger, 2019.

USMAN, M.; SOOMRO, T.; BROHI, M. Embedding project management into XP, SCRUM and RUP. **Jornal Científico Europeu**, v. 10, n. 15, 2014.

VALERIANO, D. L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Análise de valor agregado: revolucionando o gerenciamento de prazos e custos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.