

LIDERANÇA EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E BIBLIOGRÁFICO PARA COMPREENSÃO DO CAMPO DE ESTUDO

Leadership in Project Management: a bibliometric study and literature review for understanding the field of study

Sérgio Magalhães Palácios

Professor do Programa de Pós-graduação HSM Educação. Mestrando do Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, UNINOVE – São Paulo – SP – Brasil. E-mail: jucapalacios@me.com

Fernando Antonio Ribeiro Serra

Professor dos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração, UNINOVE – São Paulo – SP – Brasil. E-mail: fernando.antonio.ribeiro.serra@gmail.com

Claudia Terezinha Kniess

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Gestão de Projetos, UNINOVE – São Paulo – SP – Brasil. E-mail: kniesscl@yahoo.com.br

Bernardo Serra

Coordenador Técnico HSM Educação – São Paulo – SP – Brasil. E-mail: bernardoserraraj@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender o campo de estudo de liderança em projetos. Para promover essa compreensão coletou-se artigos científicos na base de dados Web of Science por meio das palavras-chave: *leadership, project e project management*. Foram levantados 65 artigos e depois da análise, que teve como critério principal a relevância do artigo para liderança em projetos, definiu-se 39 artigos como relevantes para o tema. Esses 39 artigos foram agrupados por tema e analisados, o resultado dessa análise identificou que no objeto de estudo os temas relacionados à liderança em projetos são: competências de liderança *versus* sucesso em PM (9 artigos), liderança e equipes em PM (11 artigos), aspectos motivacionais e emocionais em liderança em PM (3 artigos), perfil, papel e desenvolvimento de liderança do Gerente de Projetos (12 artigos), liderança e temas estratégicos em PM (4 artigos). Os dados mostram que existe uma tendência no aumento de publicações neste campo de estudo, no entanto, o estudo do campo amostrado por esses 39 artigos ainda não reflete a importância do tema para a prática.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Liderança. Projetos.

Abstract

This study aims to understand the project leadership field of study. To promote this understanding it was collected scientific articles in the Web of Science database using the keywords: *leadership, project and project management*. 65 articles were collected and after an analysis that had as main criterion the relevance of the article to project leadership field, it was defined as 39 articles relevant to the topic. These 39 articles were analyzed and grouped by theme. As a result of this analysis it was identified in the object of study the following topics related to project leadership: Leadership Competencies versus Success in PM (9 articles), Leadership and teams in PM (11 articles), Motivational and emotional aspects of leadership in PM (3 articles), Profile, role and leadership development of the Project Manager (12 articles), leadership and strategic issues in PM (4 items). The data shows that there is an increasing trend of publications in this field of study, however, the study of the sampled field 39 in these articles does not reflect the importance of the subject for practice.

Key words: Project Management. Leadership. Project.



1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos (PM – Project Management) tem sido um tema de interesse crescente, sobretudo para a prática, visto que diversas empresas, dos mais diferentes setores e dimensões, se utilizam das técnicas de PM na busca por melhores resultados nos projetos em que atuam. ver nos trabalhos de Frame (1999); Young (1999); Maylor (2001); Andersen e Jessen (2003); Carvalho e Rabechini (2005); Leybourne (2007); Castro e; Carvalho (2007); Padovani *et al.* (2008).

A importância do PM é significativa no Brasil, onde dados de 2009 apresentam a evolução de profissionais certificados, passando de 350 em 2001 para quase 6 mil em 2008. (PMI CHAPTER SP, 2009)

Apesar do crescente interesse prático e de pesquisadores que estão se dedicam ao tema, ainda se pode dizer que existem poucos trabalhos de pesquisa acadêmica, caracterizando a área como “jovem” em pesquisa. Mesmo pesquisadores internacionais têm questionado as publicações de pesquisa em relação à sua contribuição para o desenvolvimento de uma teoria em PM. (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007; JUGDEV, 2004)

Packendorff (1995) argumenta que a preocupação excessiva com o planejamento em projetos, fundamentalmente oriunda dos trabalhos de Taylor e Gantt, começou a receber críticas na década de 1960, com a conseqüente preocupação com aspectos como a gestão de recursos humanos e a liderança em projetos. Trabalhos como o de Belout (1998) e Beout e Gauvreau (2004) argumentam que um aspecto central em PM é melhorar os seus fundamentos conceituais em áreas como recursos humanos. Isto concorda com Fabi e Petersen (1992) e que pontuam que o contexto de recursos humanos é ainda elementar na área. O próprio PMI (Project Management Institute) ressalta a importância dos aspectos humanos em PM. (PMI STANDARDS COMMITTEE, 1987, p. 4):

PM é a arte de dirigir e coordenar recursos humanos e materiais ao longo da vida de um Projeto pelo uso de modernas técnicas de gerenciamento para alcançar objetivos predefinidos de escopo, custo, tempo, qualidade e satisfação do participante.

Na própria declaração do PMI apresentada anteriormente, fica clara a importância da liderança em projetos, que se pode estender como pouco estudada e ainda incipiente sobre o ponto de vista acadêmico nesta área de conhecimento. Observa-se que a literatura especializada possui poucos trabalhos relacionados diretamente com liderança em projetos, pode-se citar alguns trabalhos como, por exemplo, Zimmerer e Yasin (1998); Keegan e Den Hartog (1998); Mäkilouko (2004); Thamhain (2004a); Thamhain (2004b); Wang, Chou e Jiang (2005).

Em função da importância do tema, este trabalho tem como objetivo avaliar o que tem sido pesquisado em liderança em PM internacionalmente no período de 1992 a 2012 para compreender melhor como o campo tem se desenvolvido e o que pode ser feito no futuro. Para realizar o trabalho foi feita uma pesquisa em toda a base dos jornais ligados à gestão no WOS no tema liderança e gerenciamento de projetos, utilizando-se de técnica de levantamento bibliométrico e posterior análise bibliográfica dos artigos encontrados.

O artigo foi desenvolvido em três partes. Na primeira parte é apresentado o referencial teórico resumido sobre a necessidade de outras abordagens teóricas em PM. A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos relacionados ao levantamento bibliométrico e bibliográfico. O artigo é concluído com uma discussão dos resultados, buscando identificar as limitações do estudo, apresentando a contribuição e as sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que suporta a importância do campo de estudo. Esse referencial, ao abordar a evolução das pesquisas em PM, serve de fundamentação para discussão sobre o campo objeto deste trabalho, liderança em PM.

2.1 Evolução e Críticas à Pesquisa em PM

Cicmil e Hodson (2006) comentam que o PM como é conhecido hoje, aparece como prática na época da Segunda Guerra Mundial, sendo aplicado no desenvolvimento de projetos de tecnologia e para a construção de projetos de infraestrutura. O PM

nasceu assim, ligado mais à Engenharia do que à Administração.

Esse início de atividades, ligadas à Engenharia, na década de 1940, se manteve até a década de 1980: em 1960 passou a ser utilizado em projetos militares e na corrida aeroespacial; na década de 1970 para as demais áreas da engenharia; na década de 1980 passa a ser utilizado como ferramenta para garantia de desempenho.

Apesar do início da preocupação com os aspectos humanos em projetos iniciados na década de 1960, sobretudo o foco em gestão dos recursos humanos e liderança (PACKENDORFF, 1995), somente na década de 1990 os trabalhos comportamentais em projetos passaram a ser mais focados para PM. (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007)

A própria evolução histórica do PM e o cada vez maior uso na prática tornam o tema não só academicamente jovem na área de administração, como também ainda com pesquisas escassas quando comparado a outros temas mais tradicionais (JUGDEV, 2004). Autores como Shenkar e Dvir (1996) e Morris (2003) argumentam que o PM, pelos que foi apresentado, não teve um grande desenvolvimento ao longo do tempo.

Cicmil e Hodson (2006), assim como Leybourne (2007), colocam que a pesquisa em PM tem se focado nas *best practices* e no uso de ferramentas e técnicas de PM. Desta forma, Williams (2004) aponta que uma grande quantidade de trabalhos apresentam que o uso do PM segundo estas *best practices* seria suficiente para o sucesso dos projetos, o que não é necessariamente uma verdade. Trata-se desta forma funcionalista e unitarista, levando a um reducionismo. (BUCHANAN; BADHAM, 1999; KREINER, 1995; PACKENDORFF, 1999; ATKINSON, 1999)

Esses argumentos são reforçados por autores que têm constatado a não existência de evidência real de resultados de desempenho somente pela maturidade do corpo de projeto e do conhecimento gerencial. (ATKINSON, 1999; BELASSI; TURKEL, 1996; BAKER; MURPHY; FISCHER, 1983; MORRIS; PATEL; WEAME, 2000; WILLIAMS, 1995)

Apesar das críticas apresentadas, o PM é reconhecido como indispensável para as organizações. (FRAME, 1999)

2.2 Novas Direções para a Pesquisa em PM

Em função da evolução e das críticas do PM, em função de a prática não garantir por si só o sucesso dos projetos (FRAME, 1994, 1995, 1999; MORRIS, 1997; MAYLOR, 1997, 2001), é quase uma unanimidade entre pesquisadores da necessidade do PM se integrar a outras abordagens teóricas alternativas. (KOSKELA; HOWELL, 2002; MAYLOR, 2001; MORRIS, 2004; MORRIS; PATEL; WEAME, 2000; WINCH, 1996)

Pela necessidade de integrar e conhecer melhor o que se pesquisa em PM, que é o foco deste trabalho na procura por detalhar o tema Liderança em PM, alguns autores se dedicaram a organizar e apresentar o *status* da pesquisa acadêmica internacional em PM (KLOPPENBORG; OPFER, 2002; SÖDERLUND, 2004a; 2004b) ou na nacional (SERRA *et al.*, 2012). Em uma abordagem mais tradicional, autores como Owen (1982), Leonard-Barton e Kraus (1995) e Turner (1999) procuraram mostrar a importância do corpo de conhecimento em PM como recomendado pelas boas práticas do PMBok. Também na busca por identificar critérios de sucesso em Projetos (KERZNER, 1987; MORRIS; HOUGH, 1987; PINTO; SLEVIN, 1987). A chamada Escola Escandinava em PM tem procurado investigar, em complementação, de certa forma aos estudos anteriores, aspectos como tempo, gestão do conhecimento e marketing em projetos. Isso, conforme Hameri e Heikkilä, 2002; Rämö, 2002; Kasvi, Vartiainen e Hailikari, 2003; Scaates e Tikkanen, 2003; Koskinen, 2004; Scaates e Tikkanen, 2004; Nordqvist, Hovmark e Zika-Viktorsson, 2004; e Van Donk e Riezebos, 2005.

Com o tempo outros autores procuraram abordagens mais integrativas com a pesquisa na área de Administração. Um dos principais focos foi o de mostrar a importância do PM para a gestão da mudança organizacional e para implementação da estratégia nas empresas (CARNALL, 1991; PELLEGRINELLI; BOWMAN, 1994; CLARKE, 1999; MCELROY, 1996; VON DRAN; KAPPELMAN; PRYBUTOK, 1996; GRUNDY, 1998). White e Fortune (2002) realizaram abordagens de forma similar, de modo a compreender as dificuldades em relação à utilização e implementação do PM.

A importância dos recursos humanos em projetos está presente nos trabalhos de Bryde e Hayers (1997), Rickards e Moger (1999), Eppler e Sukowski (2000) e

Tseng *et al.* (2004), que estudaram o desenvolvimento e trabalho de equipes em projetos. Com o objetivo de compreender melhor e mais especificamente os aspectos relacionados aos recursos humanos em projetos, situam-se os trabalhos de Fabi e Pettersen (1992), Belout (1998) e Belout e Gavreau (2004).

Trabalhos como o de Jaafari (2003) ou de Snider e Nissem (2003) estendem a perspectiva humana ao avaliar o comportamento em PM. Kadefors (2004) considera o aspecto confiança nas relações de PM.

O tema liderança em PM, que é o foco deste trabalho, também tem sido estudado. Zimmerer e Yasin (1998) procuraram estudar o perfil da liderança de gestores de projetos norte-americanos. Keegan e Den Hartog (2004) estudaram comparativamente os estilos de liderança entre gestores de projeto e gestores de linha. Mäkilouko (2004) estudou perfil de liderança de gestores de projetos finlandeses. Tamhain (2004a; 2004b) estudou a influência da liderança na efetividade e no desempenho dos projetos.

Considerando a pesquisa nacional, Serra *et al.* (2012) argumentam que a pesquisa nacional, apesar do *status* internacional da pesquisa em PM ainda também poder ser considerado jovem, está bastante defasada do novo foco internacional de integração com as distintas áreas de pesquisa em Administração. Nos trabalhos verificados havia muito foco em melhores práticas e na área de desenvolvimento de softwares. Dos pesquisadores avaliados, apenas dois pareciam ser os mais influentes e com pesquisa exclusivamente na área de PM.

Apresentado de forma ampla os estudos em PM e a mudança de foco para trabalhos mais acadêmicos e integrados aos estudos de administração, no lugar

de detalhar contribuições em liderança, pelo objetivo deste estudo, a discussão sobre estudos no tema será apresentada a partir dos resultados encontrados.

3 METODOLOGIA

A escolha dos métodos utilizados no artigo foi efetuada a partir dos problemas e objetivos de pesquisa. Para tanto, decidiu-se realizar o levantamento de dados em duas etapas. Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliométrico, a fim de fundamentar a revisão e o entendimento da literatura em liderança em PM, e por ser um tipo de levantamento compatível com os objetivos e problemas de pesquisa, e com a análise bibliográfica.

A Figura 1 apresenta de forma esquemática o método utilizado para a realização do trabalho.

O levantamento bibliométrico foi realizado na base Web of Science, considerada pela CAPES (2010) em seu portal, como a principal base de dados, tanto em conhecimento multidisciplinar como nas ciências sociais aplicadas e humanas.

Para a coleta de dados na base foi feita por intermédio das palavras-chave “leadership” associada com “project” e “project management” em todas as suas variações, mas somente nos periódicos relacionados à área de “management”, “business” e “engineering”, devido ao foco da pesquisa. O intervalo de tempo utilizado foram os últimos 20 anos para possibilitar encontrar a maior quantidade de artigos possível, já que o tema não é extensamente estudado.

Pelo levantamento bibliométrico foram encontrados inicialmente 65 artigos que poderiam estar ligados

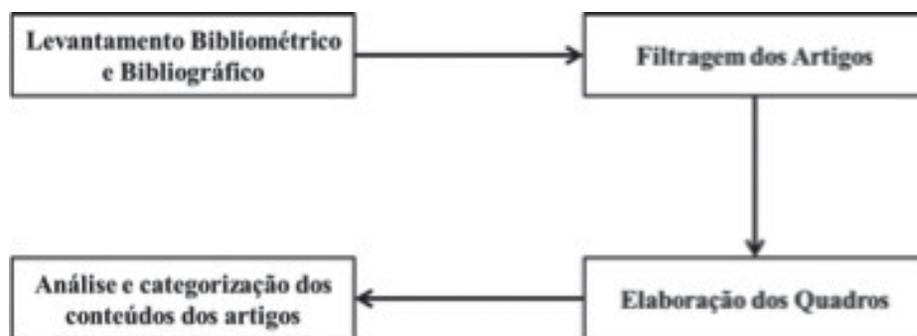


Figura 1: Apresentação esquemática dos procedimentos metodológicos

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

ao tema liderança em PM. Os dados da pesquisa foram exportados obtendo-se uma lista extensiva dos artigos. A partir da leitura de títulos e resumos de cada um dos artigos da lista se obteve a listagem final de 39 artigos apresentada nos Quadros ao longo do trabalho.

Diante dos dados dos artigos, foram preparados os quadros com as seguintes informações: autores, título, periódico com dados de publicação, objetivos da pesquisa, tipo de artigo (teórico, empírico qualitativo, empírico quantitativo e estudo de caso), objetos de estudo, e os resultados apresentados nos trabalhos. A partir destes quadros foi feita a apresentação e análise dos resultados.

4 RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta todos os trabalhos selecionado de acordo com a metodologia empregada e ele foi organizado para possibilitar a análise posterior.

No quadro:

EQT – (Pesquisa) Empírica quantitativa.

EQL – (Pesquisa) Empírica qualitativa.

EC – Estudo de caso.

T – Estudo teórico.

ARTIGO	OBJETIVO	TIPO	RESULTADOS
Muller, R., Gerald J. e Turner, J. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. IEEE Transactions on Engineering Management , 59(1): 77-90.	Medir o impacto das competências emocionais, gerenciais e intelectuais no sucesso em projetos.	EQT	Os resultados mostram que a IE (Inteligência Emocional) e IG (Inteligência Gerencial) impactam no resultado do projeto. Porém o impacto varia de acordo com a complexidade do projeto.
Suhonen, M. e Paasivaara, L. (2011). Nurse managers' challenges in project management. Journal of Nursing Management , 19: 1028-1036.	Analisar desafios que os gerentes de enfermagem enfrentam no gerenciamento de projetos.	EQT	Os três principais desafios gerentes de enfermagem foram: (1) organização apática e gestão, (2) comunidade de trabalho paralisada e (3) a cooperação entre os indivíduos desencorajados. Paradoxos: (1) manter o projeto em andamento ao mesmo tempo que garante o atendimento ao paciente, (2) gestão entusiasmado (3) a apoiar o trabalho de uma equipe multifuncional.
Thamhain, H. (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. EMJ - Engineering Management Journal , 23: 30-36.	Melhorar a compreensão do desempenho da equipe de projeto em ambientes multinacionais.	EQL	Interesse pessoal; orgulho e satisfação com o trabalho; o desafio profissional, realizações, reconhecimento e habilidades dos membros da equipe foram identificados como os principais impulsionadores para unificar as equipes de projeto culturalmente diversas.
Lloyd-Walker, B. e Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. International Journal of Project Management , 29(4): 383-395.	Analisar os desafios dos líderes de projetos no século 21.	EC	Características identificadas por esta pesquisa estão relacionadas aos da liderança autêntica. Um modelo de maturidade (CMM) para acompanhar o desenvolvimento de atributos de liderança autêntica em projetos é proposto.
Lindebaum, D. e Fielden, S. (2011). It's good to be angry': Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. Human relations , 64: 437-458.	Identificar emoções negativas (raiva) que podem gerar resultados positivos em gestão de projetos de construção considerando a cultura peculiar a este tipo de projeto.	EQT	O estudo mostra que a raiva pode trazer benefícios quando utilizada durante negociações internas ou externas durante a fase de projeto.
Skudiene, V., Auruskeviciene, V., Reardon, J. e Stangej, O. (2011). The effect of emotional intelligence on project outcomes so transformations in business and economics. Transformations in Business and Economics , 10(1): 125-137.	Estudar a influência das competências relativas a IE e os resultados dos projetos em empresas de negócios.	EQT	Em toda a amostra, o sucesso funcional foi altamente correlacionado com os componentes IE, autoconhecimento, a resiliência, intuição, e a motivação, mas não foi correlacionada com a influência, ou sensibilidade interpessoal.

ARTIGO	OBJETIVO	TIPO	RESULTADOS
Lynda, B. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management <i>stakeholders</i> . Management Decision , 49(6):1001-1023.	Propor uma estrutura para auxiliar os profissionais a engajar os <i>stakeholders</i> .	EC	O resultado é uma estrutura para orientar os profissionais que trabalham em organizações e uma nova abordagem para os pesquisadores em gestão organizacional e engajamento de <i>stakeholders</i>
Roy, V., Bernier, C. e Danis, M. (2010). Leadership, Sourcing Modes and IT Project Management. Canadian Journal of Administrative Sciences , 27(4):348-362.	Entender a relação entre a tipologia de projeto de TI e o perfil de liderança dos GPs.	EC	Os resultados sugerem que projetos feitos em parceria exigem um perfil mais flexível de gestão de projetos comparado aos projetos realizados internamente ou por terceirização.
Holzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. International Journal of Project Management , 28(8):779-786.	Busca um modelo e identificar os pontos chave para a projeção de carreira do GPs.	EQL	Definição dos fatores críticos de sucesso para a carreira do GPs.
Nauman, S., Khan, A. e Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. International Journal of Project Management , 28(7): 638-649.	Explorar a relação entre estilo de liderança e <i>empowerment</i> em projetos com diferentes graus de virtualidade.	EQT	Os resultados mostram que o clima de <i>empowerment</i> tem efeito mais significativo na preocupação com a tarefa, com as pessoas e atendimento ao cliente em projetos virtuais do que projetos não virtuais.
Stevenson, D. e Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. International Journal of Project Management , 28(7):663-671.	Estudar as características humanas dos GP necessárias para atingir o sucesso em projetos.	EQT	Os respondentes foram capazes de identificar claramente seis competências críticas do GPs: liderança, a capacidade de comunicar em múltiplos níveis, as habilidades verbais e escritas, atitude e capacidade de lidar com a ambiguidade e mudança.
Muller, R. e Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management , 28(5): 437-448.	Estudar o estilo de liderança predominante em projetos com sucesso.	EQT	Os resultados indicam que elevado grau de uma competência cognitiva (IQ), pensamento crítico, e três competências emocionais (EQ), influência, motivação e consciência foram identificados em GPs com sucesso.
Clarke, N. (2010). The impact of a training program designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. Human Resource Development Quarterly , 21(2):119-138.	Analisar o impacto de um programa de treinamento nas competências relativas à IE dos GPs.	EQT	Os resultados mostram que o treinamento pode ter impacto positivo na inteligência emocional do GP, entretanto outras ações de sustentação podem ser necessárias para sustentar a mudança.
Anantatmula, V. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. EMJ - Engineering Management Journal , 22(1), 13-22.	Relacionar fatores humanos com performance em projetos.	EQT + EQL	Por meio da literatura e da aplicação de pesquisas, foi desenvolvido um modelo de liderança para o sucesso do gerenciamento de projetos.
Levasseur, R. (2010) People skills: Ensuring project success-A change management perspective. Interfaces , 40(2):159-162.	Examinar as taxas de sucesso, e razão para fracasso de projetos. Fornecer modelo de gerenciamento de mudanças.	T	Foram identificados cinco fatores de sucesso no gerenciamento de mudanças, rápido envolvimento dos <i>stakeholders</i> , comunicação em duas vias, colaboração, engajamento, buscar o compromisso com a tarefa.
Thomas, D. e Bostrom, R. (2010). Vital signs for virtual teams: an empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. MIS Quarterly , (34)1:115-142.	O estudo explora como os líderes de times percebem a necessidade de adaptação a tecnologia em times virtuais.	EQL	Identificação de um modelos que engloba 5 gatilhos : (1) restrição externa, (2) restrição interna (3), tecnologia da informação e comunicação inadequação (TIC), (4) conhecimento de TI, habilidades e inadequação habilidades, e (5) a confiança e inadequações de relacionamento.

ARTIGO	OBJETIVO	TIPO	RESULTADOS
Skulmoski, G. e Hartman, F. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. Project Management Journal , 41(1):61-80.	Investigar as competências interpessoais exigidas dos GPs em diferentes fases dos projetos.	EQL	Identificou-se competências-chave para cada fase do projeto. As competências foram classificadas em categorias de competência: atributos pessoais, comunicação, liderança, negociações, profissionalismo, habilidades sociais e competências de gestão de projetos.
Müller, R. e Turner, J. R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. Baltic Journal of Management , 5(3): 307-329.	Investigar a importância relativa das atitudes dos GP e as competências de liderança no sucesso de projetos.	EQT	O trabalho identifica impactos nos resultados do projeto e nos resultados nos negócios. A primeira é causada pelas atitudes dos GP a última é causada por uma mistura de suas atitudes e competências emocionais.
Sundström, P.; Zika-Viktorsson, A. (2009): Organizing for innovation in a product development project – combining innovative and result oriented ways of working – a case study. International Journal of Project Management 27(8): 745-753	Investigar como liderança provê suporte para a criatividade a inovação em um time de desenvolvimento de produtos.	EC	O resultado mostra como apoiar o desempenho de uma equipe de projeto e promover a inovação: uma visão clara - acompanhado pela liberdade na realização dessa visão, a transparência na arquitetura do produto, melhor comunicação e propriedade problema.
Yasin, M., Gomes, C. F e Miller, P. (2009). Characteristics of portuguese public-sector project managers: Toward closing the effectiveness gap. Project Management Journal , 40(3): 47-55.	Estudar as características de um GP efetivo nos sistema público português.	EQL	Os resultados aparecem de salientar a importância cada vez maior de pessoas, competências organizacionais e de liderança, para a gestão eficaz de projetos complexos e dinâmicos da atualidade.
Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. International Journal of Project Management , 27(5):456-463.	Relacionar as teorias éticas com a liderança ética no ambiente de negócios virtual.	T	Teorias éticas são comparadas com o ambiente das equipes de projetos virtuais.
Kurupparachchi, P. R. (2009). Virtual team concepts in projects: A case study. Project Management Journal , 40(2):19-33.	Para demonstrar a aplicação dos conceitos de equipe virtual em uma equipe de projeto virtual.	EC	O caso confirma que o conceito de time virtual deve diferir do conceito de time não virtual em projetos.
Thomas, D., e Bendoly, E. (2009). Limits to Effective Leadership Style and Tactics in Critical Incident Interventions. Project Management Journal , 40(2): 70-80.	Estudar o impacto dos estilos de liderança em intervenção em incidentes críticos.	EQL	Demonstra a importância da mistura de diferentes estilos de liderança neste tipo de intervenção.
Xu, B., Jones, D. R. e Shao, B. (2009). Volunteers' involvement in online community based software development. Information & Management , 46(3): 151-158.	Compreender o envolvimento de desenvolvedores voluntários em projetos de software abertos.	EQT	Desenvolvimento profissional, motivações individuais (necessidades de software pessoais, reputação e habilidades ganhando prazer expectativa, na codificação de código aberto) e fatores ambientais (eficácia da liderança, relacionamento interpessoal a ideologia da comunidade) foram as razões para o envolvimento dos voluntários.
Bjorkeng, K., Clegg S. e Pitsis, T. (2009). Becoming (a) practice. Management Learning , 40(2):145-159.	Investigar as fronteiras de poder, competência de negociação e capacidade de adaptação.	EQL	Os autores desenvolvem um modelo de desenvolvimento profissional.
Scott-Young, C e Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. International Journal of Operations and Production Management . 29 (6): 612-635.	Identificar os fatores-chaves de trabalho em equipe associado a rápida implementação de projetos de capital.	EQT + EQL	Apenas algumas das variáveis previstas a partir de outras literaturas (competência do GP - continuidade PM, integração cross-funcional da equipe, e os incentivos PM) foram significativamente ligados a resultados rápidos.

ARTIGO	OBJETIVO	TIPO	RESULTADOS
Geoghegan, L. e Dulewicz, V. (2008) Do project managers' leadership competencies contribute to project success? Project Management Journal , 39(4):58-67.	Analisar se existe contribuição das competências de liderança com o sucesso de projetos.	EQL	A análise dos fatores de PSQ revelou três fatores independentes: funcionalidade, entrega do projeto, e valor para os clientes.
Scott-Young, C. e Samson, D. (2008) Project Success and Project Team Management: Evidence from Capital Projects in the Process Industries. Journal of Operations Management , 26(6)/749-766.	Como o trabalho em equipe influencia três importantes fatores em projetos de custo de capital, cronograma e operação.	EQL	Eficácia do projeto da equipe, equipes multifuncionais, a estrutura da equipe de projeto e uso de escritório virtual foram os preditores mais fortes de rentabilidade do projeto. Continuidade da liderança de projetos, equipes multifuncionais de projeto, GP e os incentivos foram os mais fortes preditores de entrega do cronograma do projeto.
Anantatmula V. (2008). Role of Technology in Project Manager Performance Model. Project Management Journal , 39(1): 34-48.	Como os estilos de liderança adotam novidades tecnológicas e como este fator impacta a performance dos projetos.	EQL	Mostra que tanto gerenciamento com liderança são importantes para o sucesso dos projetos.
Sohmen, V., Parker, D. and Downie, G. (2008) Organisational change under transcultural project leadership: Developing a survey instrument. European Journal of International Management , 2(3): 250-268.	Desenvolver um modelo teórico para liderança de projetos transculturais.	EQT	Foi sugerido um modelo de liderança para o gerenciamento de mudanças em projetos transculturais.
Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., e Jiang, J. J. (2007). Mediators between coordination and IS project performance. Information and Management , 44(7), 635-645.	Examinar o impacto da coordenação vertical e horizontal na performance de projetos.	EQT	Os resultados indicaram que a coordenação horizontal pode aumentar o nível de liderança, capacitação e transferência de conhecimento; além de ajudar a clarificar a missão e objetivos entre os membros da equipe, enquanto a coordenação vertical pode aumentar a transferência de conhecimento.
Berg, M. E. and Karlsen, J. T. (2007) Mental models in project management coaching, Engineering Management Journal , 19(3), 3-13.	Impacto do coaching no desenvolvimento do GP.	EC	Os resultados mostram que o coaching pode ajudar no desenvolvimento de competências, atingimento dos resultados e progresso na carreira do gerente de projetos,
Faraj, S., Sambamurthy V. (2006). Leadership of Information Systems Development Projects. IEEE Transactions on engineering management , 53(2), 238-249.	Propor um modelo teórico de liderança para times de projetos	EQT	Os resultados indicam que o <i>empowerment</i> tem um impacto importante no desempenho da equipe, mas apenas sob condições de alta incerteza da tarefa ou experiência da equipe.
Shenhar, A. J. (2004). Strategic project leadership toward a strategic approach to project management. R&D Management , 34(5): 569-578.	Propor modelo para conectar gerenciamento de projetos com o sucesso do negócio.	EC	Demonstra o valor da abordagem estratégica na liderança em projetos.
Pitsis, T.S., Clegg, S.R., Marosszeky, M. e Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic dream: A future perfect strategy of project management. Organization Science , 14(5): 574-590.	Investigar um projeto em contexto organizacional complexo e os resultados de sua gestão através do "futuro perfeito".	T	Identifica alguns mecanismos específicos de incentivo da estratégia de futuro perfeito que foram usados no projeto, incluindo encorajar "conversas estranhas", "jogos finais", "Workshoping" e "projetar sentimentos, preocupações e questões".
Henderson, J. C. e Lee, S., (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. Management Science , 38(6):757-777.	Explorar o alcance do controle de comportamentos que podem afetar a performance de um time de projeto de sistemas da informação.	EQL	Os resultados suportam a proposição que controles gerenciais e dos membros da equipe coexistem e que o aumento do nível de controle de comportamento está correlacionado com o sucesso dos projetos.

ARTIGO	OBJETIVO	TIPO	RESULTADOS
Kodama, M. (2005) New knowledge creation through leadership-based strategic community - a case of new product development in IT and multimedia business fields. Technovation , 25(8): 895-908.	Prover novos pontos de vista em gestão do conhecimento e teoria de liderança em PM.	EC	O artigo mostra como os líderes de comunidade criaram uma liderança estratégica no qual a universidade, empresas e organização sem fins lucrativos trabalham juntas para avançar por meio de <i>virtual networking</i> .
Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. Management Decision , 49(6): 1001-1023	Prover uma estrutura de trabalho para auxiliar indivíduos nas organizações em como engajar os senior stakeholders.	EC	Propõe um modelo em como influenciar não somente os liderados mas principalmente em como conseguir atenção dos seus líderes.
Scott-Young, C. e Danny Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. International Journal of Operations & Production Management , 29(6):612-635	Identificar os fatores chave do trabalho em equipe associados a rápida implementação de projetos de capital.	EQT	Análise empírica revelou que apenas algumas das variáveis previstas a partir de outras literaturas (gerente de projeto - continuidade do gerente de projeto, integração da equipe, e os incentivos do gerente de projeto) foram significativamente vinculados à rapidez na execução do projeto. Alguns fatores-chave diferem de acordo com a fase temporal.

Quadro 1: Artigos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Um aspecto que chama atenção dos resultados, é que apesar de o levantamento ter sido realizado em toda a base WOS, o primeiro artigo encontrado no tema Liderança em Gestão de Projetos data de 1992. Apesar da pequena quantidade de artigos, a partir do ano de 2003 são continuamente publicados artigos sobre o tema.

Poucos autores ao longo dos anos publicaram mais de um trabalho no tema: Müller e Turner (2010a) (2010b) com três trabalhos em estilo e competências de liderança; Scott-Young e Samson (2008) e (2009) com dois trabalhos ligados à efetividade da equipe; Anantatmula (2008) e (2010) com dois trabalhos de liderança e desempenho; Thomas (2009) e (2010) com dois trabalhos sobre estilo de liderança em incidentes críticos e liderança em equipes virtuais; Clegg e Pitsis (2003) e (2009) com dois trabalhos em contextos complexos e poder.

Em relação aos periódicos publicados, se pode considerar que todos os artigos foram publicados em periódicos de boa qualidade com fator de impacto superior a 0,55 (0,55 até 4,35). Ainda em relação aos periódicos, 23 dos 39 artigos foram publicados em periódicos ligados a engenharia, informação e, principalmente gestão de projetos (13 artigos). A maioria dos artigos é empírica, com certo equilíbrio entre artigos

quantitativos e qualitativos, com poucos estudos de caso e artigos teóricos.

De acordo com a avaliação em relação aos temas estudados em liderança e PM, observou-se haver o foco em aspectos estratégicos ligados à liderança (mudança, inovação, visão de futuro e liderança estratégica), importância da liderança para o sucesso dos projetos, do tipo de perfil de liderança dos gerentes de projeto, da relação entre liderança e o tipo de equipe, como também dos aspectos motivacionais relacionados às equipes. Esses temas servirão como guia para a análise dos conteúdos estudados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um primeiro aspecto que se destaca é a pequena quantidade de artigos, apesar de ser uma das áreas apontadas como importante para PM a partir da década de 1990 (LEYBOURNE, 2007) e das críticas e de ser uma necessidade de mais pesquisas em RH e Liderança em Projetos, como apontado por Packendorff, desde 1995. Isto reforça o fato de a pesquisa em PM ainda ser considerada como “jovem” como afirmado por Jugdev (2004), Cicmil e Hodson (2006) e Leybourne (2007).

Pelo mesmo motivo existem poucos autores que se dedicam ao tema e que possuem mais de um trabalho publicado. Mesmo assim, os trabalhos foram publicados em periódicos com fator de impacto relevante, mas muitos periódicos ligados à gestão em engenharia e à informação. Apesar de ser algo esperado pela própria origem do PM na engenharia (CICMIL; HODSON, 2006) e também constatado na pesquisa nacional publicada por Serra *et al.* (2012), seria importante que o tema em função do uso cada vez maior de PM mesmo em áreas não ligadas diretamente a projetos de engenharia, tivesse um interesse para pesquisadores e periódicos dedicado ao tema de liderança em Administração.

A pequena incidência de pesquisas ligadas à PM em áreas relacionadas a liderança também foi

constatada na pesquisa nacional no trabalho de Serra *et al.* (2012), com muitos trabalhos ainda focado nas *best practices*, confirmando uma tendência do final do século passado ver (BUCHANAN; BADHAM, 1999; KERINER, 1995; PACKENDORFF, 1999; ATCKINSON, 1999), mas também com alguma defasagem em quantidade e qualidade para a pesquisa internacional. A pesquisa nacional ainda muito focada em estudos de caso descritivos de boas práticas, com contribuição restrita para a teoria e até mesmo para a prática diferenciada. (SERRA *et al.*, 2012)

O Quadro 2 apresenta o resultado da análise dos artigos em relação ao tema de estudo Liderança e PM, que foram agrupados por tema:

TEMA	REFERÊNCIA
Competências de liderança versus Sucesso em PM (9 artigos)	Muller, R., Geraldi J. e Turner, J. (2012). Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. IEEE Transactions on Engineering Management , 59(1): 77-90.
	Skudiene, V., Aurskeviciene, V., Reardon, J. e Stangej, O. (2011). The effect of emotional intelligence on project outcomes so transformations in business e economics. Transformations in Business and Economics , 10(1): 125-137.
	Stevenson, D. e Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. International Journal of Project Management , 28(7):663-671.
	Muller, R. e Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management , 28(5): 437-448.
	Skulmoski, G. e Hartman, F. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. Project Management Journal , 41(1):61-80.
	Geoghegan, L. e Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? Project Management Journal , 39(4):58-67.
	Kodama, M. (2005) New knowledge creation through leadership-based strategic community - a case of new product development in IT and multimedia business fields. Technovation , 25(8): 895-908.
	Müller, R. e Turner, J. R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success, Baltic Journal of Management , 5(3): 307-329.
Yasin, M., Gomes, C. F e Miller, P. (2009). Characteristics of portuguese public-sector project managers: Toward closing the effectiveness gap. Project Management Journal , 40(3): 47-55.	
Liderança e equipes em PM (11 artigos)	Suhonen, M. e Paasivaara, L. (2011). Nurse managers' challenges in project management. Journal of Nursing Management , 19: 1028-1036.
	Thamhain, H. (2011). Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. EMJ - Engineering Management Journal , 23: 30-36.
	Sohmen, V., Parker, D. and Downie, G. (2008) Organisational change under transcultural project leadership: Developing a survey instrument. European Journal of International Management , 2(3): 250-268.
	Nauman, S., Khan, A. e Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. International Journal of Project Management , 28(7): 638-649.
	Thomas, D. e Bostrom, R. (2010). Vital signs for virtual teams: an empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. MIS Quarterly , (34)1:115-142.
Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. International Journal of Project Management , 27(5):456-463.	

TEMA	REFERÊNCIA
Liderança e equipes em PM (11 artigos)	Kurupparachchi, P. R. (2009). Virtual team concepts in projects: A case study. Project Management Journal , 40(2):19-33.
	Scott-Young, C. e Danny Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. International Journal of Operations & Production Management , 29(6):612-635.
	Scott-Young, C. e Samson, D. (2008) Project Success and Project Team Management: Evidence from Capital Projects in the Process Industries. Journal of Operations Management , 26(6):749-766.
	Scott-Young, C. e Danny Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. International Journal of Operations & Production Management , 29(6):612-635
	Faraj, S., Sambamurthy V. (2006). Leadership of Information Systems Development Projects. IEEE Transactions on engineering management , 53(2), 238-249.
Aspectos motivacionais e emocionais em liderança em PM (3 artigos)	Lindebaum, D. e Fielden, S. (2011). It's good to be angry': Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. Human relations , 64: 437-458.
	Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. Management Decision , 49(6): 1001-1023.
	Xu, B., Jones, D. R. e Shao, B. (2009). Volunteers' involvement in online community based software development. Information & Management , 46(3): 151-158.
Perfil, papel e desenvolvimento de liderança do Gerente de Projetos (12 artigos)	Roy, V.; Bernier, C.; Danis, M (2010). Leadership, Sourcing Modes and IT Project Management
	Anantatmula, V. Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance
	Thomas, D.; Bendoly, E. Limits to Effective Leadership Style and Tactics in Critical Incident Interventions
	Anantatmula, V. The Role of Technology in the Project Manager Performance Model
	Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., e Jiang, J. J. (2007). Mediators between coordination and IS project performance. Information and Management , 44(7), 635-645.
	Henderson, J. C. e Lee, S., (1992). Managing I/S design teams: a control theories perspective. Management Science , 38(6):757-777.
	Clarke, N. (2010). The impact of a training program designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. Human Resource Development Quarterly , 21(2):119-138.
	Berg, M. E. and Karlsen, J. T. (2007) Mental models in project management coaching, Engineering Management Journal , 19(3), 3-13.
	Holzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. International Journal of Project Management , 28(8):779-786.
	Lloyd-Walker, B. e Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. International Journal of Project Management , 29(4): 383-395.
Liderança e temas estratégicos em PM (4 artigos)	Bourne, L. (2011). Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. Management Decision , 49(6): 1001-1023
	Bjorkeng, K., Clegg S. e Pitsis, T. (2009). Becoming (a) practice. Management Learning , 40(2):145-159.
	Levasseur, R. (2010) People skills: Ensuring project success-A change management perspective. Interfaces , 40(2):159-162.
	Sundström, P.; Zika-Viktorsson, A. (2009): Organizing for innovation in a product development project - combining innovative and result oriented ways of working – a case study. International Journal of Project Management 27(8): 745-753
Shenhar, A. J. (2004). Strategic project leadership toward a strategic approach to project management. R&D Management , 34(5): 569-578.	
Pitsis, T. S., Clegg, S. R., Marosszeky, M. e Rura-Polley, T. (2003). Constructing the Olympic dream: A future perfect strategy of project management. Organization Science , 14(5): 574-590.	

Quadro 2: Temas de estudo

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Em relação à análise do Quadro 2, pode-se observar que existem temas ligados à relação da liderança com o resultado do PM, como no caso das 'Competências de liderança *versus* Sucesso em PM' e 'Liderança e temas estratégicos em PM'. Outro grande tema é o ligado ao perfil do líder e como prepara-lo: 'Perfil, papel e desenvolvimento de liderança do Gerente de Projetos'. Por fim, os aspectos que relacionam a liderança com a equipe de projetos: 'Liderança e equipes em PM' e 'Aspectos motivacionais e emocionais em liderança em PM'. A seguir cada tema será discutido detalhadamente.

a) Competência *versus* Sucesso em PM:

Os autores deste grupo se focaram nas competências de liderança dos gestores de projeto que proporcionavam maior possibilidade de sucesso em situações distintas. Geoghegan e Dulewicz (2008) verificaram que as competências de liderança em gestores de projeto aumentam a possibilidade de garantir a funcionalidade do projeto, a entrega e o valor percebido pelos clientes. Stevenson e Starkweather (2010), considerando as características dos gestores, identificaram seis competências críticas: liderança, comunicação em múltiplos níveis, habilidades verbais e escritas, atitude e capacidade de lidar com a ambiguidade e mudança. Entretanto liderança como competência a nosso ver é bastante ampla e ligada a um conjunto de competências e todas as demais que foram detectadas, por exemplo. Kodama (2005) verificou a importância da capacidade de trabalhar em redes de relacionamento.

Existe nos trabalhos um destaque para competências interpessoais e emocionais para os gestores de projeto que em função da complexidade podem ser preponderantes (MULLER; GERALDI; TURNER, 2012) e que podem variar em função da fase do projeto (SKULMOSKI; HARTMAN, 2010). As classificações das competências emocionais são distintas. Skudiene, Auraskeviciene, Reardon e Stangej (2011) destacam autoconhecimento, resiliência, intuição e motivação influenciando no sucesso. Muller e Turner (2010) por sua vez, além de características como alto QI, pensamento crítico destacam influência, motivação e consciência como características emocionais fundamentais.

Os trabalhos reforçam que o sucesso na condução de projetos é bastante dependente das características pessoais e emocionais do gerente de projetos. Este aspecto reforça que o simples uso da *best practice* apre-

goada não é suficiente e indica algumas possibilidades importantes e que devem ser consideradas em relação à prática e estudos. Por exemplo, não bastaria a certificação profissional para garantir o desempenho de um gerente de projetos, podendo existir perfis desejados, necessidade de outros treinamentos e avaliações para o desenvolvimento de competências que aumentassem a possibilidade de alcançar o sucesso no projeto.

b) Liderança e equipes em PM:

Nos artigos classificados em relação às equipes, pode-se ainda dividi-los em três pequenos grupos. O primeiro engloba os artigos que trabalham os desafios gerenciais em relação à equipe (SUHONEN; PAASIVARA, 2011; NAUMAN; KAHN; EHSAN, 2010; THOMAS; BOSTROM, 2010). O segundo envolve artigos que exploram aspectos relacionados ao desempenho da equipe (THAMHAIN, 2011; SCOTT-YOUNG; SAMSON, 2009; SCOTT-YOUNG; SAMSON, 2008). O último grupo está relacionado aos artigos que exploram contextos e diferenças entre equipes. (LEE, 2009; KURUPPUARCHCHI, 2009)

Em relação aos desafios dos gerentes de projeto, Suhonen e Paasivara (2011), ao avaliar projetos de enfermagem, verificaram que os principais desafios estavam relacionados à gestão e organização apática, paralisação da equipe e dificuldade de cooperação entre os indivíduos. Os dilemas enfrentados estavam relacionados a garantir o andamento dos projetos e dos processos de rotina concomitantemente, manter o entusiasmo próprio e conseguir apoiar o trabalho de uma equipe multifuncional. Nauman, Kahn e Ehsan (2010) exploraram a relação entre liderança e *empowerment* em projetos virtuais, verificando que afeta mais fortemente a preocupação com a tarefa em pessoal de atendimento ao cliente em projetos virtuais que não virtuais. Thomas e Bolstrom (2010) verificaram a necessidade de adaptação. A tecnologia em equipes virtuais apresentando um modelo com cinco gatilhos: restrição externa, restrição interna, tecnologia da informação inadequada e inadequação de habilidades, e a confiança e inadequações do relacionamento.

Em relação ao desempenho da equipe, Thamhain (2011) verificou que os principais impulsionadores para unificar equipes de projeto culturalmente diversas foram interesse pessoal, orgulho e satisfação com o trabalho, desafio profissional, realizações, reconhecimento e habilidades dos membros da equipe. Scott-Young e

Samson (2008) observam que a rentabilidade do projeto estaria relacionada com a eficácia do trabalho em equipe, equipes multifuncionais, estrutura da equipe de projeto e com o uso do escritório virtual. O cronograma do projeto se relaciona com a continuidade da liderança de projetos, as equipes multifuncionais, o gerente de projeto e incentivos. Scott-Young e Samson (2009) em relação à implementação rápida de projetos de capital constataram que somente a continuidade do gerente de projeto, integração interfuncional da equipe e incentivos aos gerentes de projeto.

Em relação ao contexto e às diferenças entre equipes, Lee (2009) comparou teorias éticas no ambiente de projetos virtuais. Kuruppuarchchi (2009) verificou a existência de diferença entre equipes de projetos virtuais e não virtuais em projetos.

Como foi mencionado, os focos dos trabalhos estão relacionados aos desafios gerenciais, ao desempenho e às características da equipe. Entretanto, se destaca a existência de uma série de trabalhos relacionados a equipes virtuais de projeto, apesar de existirem poucos trabalhos identificados neste levantamento, mesmo sobre equipes presentes.

Adicionalmente, os trabalhos buscam investigar aspectos comportamentais e de motivação intrínseca e extrínseca em projetos, assim como os desafios e barreiras para o melhor trabalho em equipe.

Novamente, se reforça que a busca por sucesso no gerenciamento de projetos não se limita somente ao cumprimento das melhores práticas e pessoal com certificação profissional. O progresso nos trabalhos organizacionais aplicados a projetos tem muito a contribuir para compreender e auxiliar no melhor gerenciamento de projetos, sobretudo no que diz respeito à liderança.

c) Aspectos motivacionais e emocionais em liderança em PM:

Aspectos emocionais e motivacionais e seus respectivos impactos nos resultados das empresas vêm sendo um campo de estudo para diversos pesquisadores Harter, Schmidt, Agrawal e Kilham (2009) correlacionaram o engajamento dos funcionários com os resultados dos negócios em campos como; qualidade, lucratividade, produtividade, incidentes de segurança entre outros.

Nesse grupo existe uma série de trabalhos que lidam com emoções e expectativas. Por exemplo, Lindebaum e Fielden (2011) mostraram que emoções

negativas como a raiva podem ter efeito positivo sobre negociações internas e externas, os autores destacam, no entanto, que esse achado vale para a indústria de construção civil e quando a cultura da empresa suporta uma imagem de um líder “forte”. Bourne (2011) analisou por meio de dois estudos de casos a necessidade do PM trabalhar a expectativa dos *stakeholders* e lidar com ambientes em que os jogos de poder podem definir o sucesso do projeto. Segundo os autores comentaram, por meio de um mapeamento constante dos *stakeholders*, o PM pode manter o suporte político necessário para o sucesso dos projetos. Finalmente, Xu, Jones e Shao (2009) apresentaram que o envolvimento de voluntários em projetos estaria relacionado à performance do projeto. Os fatores que geram o envolvimento estão ligados a fatores de motivação pessoal (necessidades de *software*, reputação, desenvolvimento profissional, ganho de novas habilidades e prazer) e fatores ambientais (liderança, relacionamento interpessoal e ideologia da comunidade) sendo que os principais fatores relacionados ao envolvimento dos voluntários foi o relacionamento interpessoal e a necessidade de *software*.

d) Perfil, papel e desenvolvimento de liderança do Gerente de Projetos:

Roy, Bernier e Danis (2010) analisaram por meio de múltiplos estudos de caso se o perfil do gerente de projeto varia de acordo com o tipo de projeto envolvido, as conclusões do estudo é que projetos de governança interna requerem um perfil de gerente de projeto mais focado em controle como projetos de parceria externa e aqueles que visam inovação de mercado demandam um perfil mais flexível de gerente de projeto.

Em relação às atitudes dos líderes, Anantmula (2008) e Anantmula (2010) identificaram, por meio de entrevistas estruturadas com 69 profissionais da área de gestão de projetos, as atitudes de liderança mais importantes para o gerente de projetos atingirem o sucesso em projetos. Os autores buscaram identificar também se essas atitudes eram vinculadas a atividades causais ou se eram efeitos ou consequências de outras atividades anteriores. O pesquisador chegou a um modelo em que o gerente de projetos tem como atitudes causais definição de papéis e responsabilidades e a criação de clareza nas comunicações passando por comunicar as expectativas, fornecer suporte para

a equipe, aplicação de processos consistentes e, como efeito dessas atitudes, o estabelecimento de confiança.

Ao analisar o papel e o estilo de liderança do gerente de projeto em incidentes críticos envolvendo times de projeto que trabalham a distância e são mediados por meio de tecnologia, Thomas e Bendoly (2009) identificaram que os líderes devem nestes incidentes escolher um estilo de liderança e ser fiel a ele. A liderança situacional em situações envolvendo incidentes críticos não gera resultados positivos, o líder pode escolher uma atitude mais encorajadora ou mais impositiva, mas nunca as duas ao mesmo tempo. Identificou-se também que uma abordagem intervencionista, como introduzir uma nova tecnologia de comunicação, pode ser positiva, desde que seja feita com moderação, pois o excesso de intervenção tende a gerar resultados negativos.

Parolia, Goodman, Li e Jiang (2007), investigaram o impacto das coordenações vertical e horizontal em projetos de IS (*Information Systems*). Os autores concluem que a integração horizontal gera um impacto positivo no comprometimento e no *empowerment* do time, missão e objetivos claros e transferência de conhecimento, enquanto a integração vertical promove a clareza da missão e das metas. Os autores propõem que o papel da liderança em projetos de IS é criar *framework* padrões de performance e promover a coordenação horizontal entre os profissionais de IS.

O papel do gerente de projeto em relação ao controle da equipe em projetos foi objeto de estudo por Henderson e Lee (1992). Os autores propõem que o foco do gerente de projeto no controle dos comportamentos e nos processos gera resultados positivos, enquanto para o time os melhores resultados são produzidos quando focam o controle dos resultados.

O desenvolvimento de competências e habilidades de liderança foi tratado por Clarke (2010), ao medir o impacto em um grupo de gerente de projeto, da aplicação de treinamento em Inteligência Emocional nas competências do grupo. Os resultados demonstram que apesar de um mês após o treinamento não ter havido melhora significativa, uma melhora foi percebida após seis meses conforme era esperado pela literatura. Berg e Karlsen (2012) também avaliaram o impacto de treinamento e *coaching* no desenvolvimento de competências dos gerentes de projetos tendo identificado resultados positivos da abordagem.

Hölzle (2010), ao analisar o planejamento de carreira em uma pesquisa com 20 empresas, identificou que em 80% da amostra o gerente de projeto tem autoridade técnica sobre o projeto, em 40% dos casos tem autoridade financeira e em 20% dos casos o gerente de projeto tem autoridade disciplinar, demandando desta forma diferentes modelos de planos de carreira para o gerente de projeto.

Os estudos mostram que o papel do gerente de projeto varia de acordo com a organização e com o tipo de projeto envolvido, em todos os estudos as competências interpessoais são destacadas.

e) Liderança e temas estratégicos em PM:

Levasseur (2010) propõe o uso de métodos e processos de gerenciamento de mudanças para o aumento da taxa de sucesso em PM. Entre os métodos propostos destacam-se: o engajamento dos *stakeholders* desde o início do projeto, a manutenção de uma comunicação em duas vias e o reforço constante dos compromissos obtidos com os *stakeholders*.

Projetos inovadores e com restrição de tempo foram tema de pesquisas feitas por Sundstrom e Zika-Viktorsson (2009) e Pitsis e Clegg (2003), os dados de ambas as pesquisas apontam para importância da criação e da manutenção de uma visão de futuro aliada à alta dose de flexibilidade no planejamento e nas formas de se chegar à visão construída, também se destaca a relevância da manutenção do comprometimento do time de projeto. Pitsis e Clegg (2003) relatam ainda a necessidade dos gerentes de projetos se envolverem e de negociarem constantemente com os *stakeholders*, enquanto Sundstrom e Zika-Viktorsson (2009) destacam a necessidade da contratação “dos melhores” para esse tipo de projeto e da transparência na arquitetura do produto.

Shenhar (2004) é o autor que trata diretamente o tema liderança estratégica em projetos. O autor propõe um novo papel ao gerente de projetos como responsável pela entrega dos objetivos estratégicos do projeto tratando, dessa forma, os objetivos operacionais como meio. Discute também um modelo de liderança em que o trabalho do gerente de projetos deve ser prover a correta visão, cultura, objetivos para manter a equipe de projeto focada e engajada nos objetivos estratégicos do projeto. Como forma de disseminar esses objetivos, o autor considera um documento, anterior ao plano do projeto, que contenha o propósito, diferencial compe-

tivo, objetivos estratégicos e cultura que permeará a execução do projeto.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a estudar o campo de pesquisa de liderança em projetos e o fez por meio de uma análise dos artigos científicos publicados na base de dados Web of Science. Para isso realizou-se uma busca com as palavras-chave: *Leadership, Project e Project Management*. Os artigos foram analisados e filtrados por sua relevância para o assunto e depois separados por temas e, por fim, foram analisadas as contribuições de cada artigo.

Com este trabalho pôde-se entender o desenvolvimento das pesquisas em liderança em projetos no cenário internacional e apontar para possíveis novos caminhos para esse campo de pesquisa.

Como resultado conclui-se que a literatura aponta para um aumento da importância da gestão de projetos dentro das organizações como ferramenta de entrega dos objetivos estratégicos, operacionais e regulatórios. No entanto, a quantidade de literatura existente relacionada à liderança em projetos não acompanhou o avanço do tema e ainda apresenta algumas lacunas a serem preenchidas. Enquanto os aspectos emocionais, competência e trabalho em equipe foram dentro deste estudo abordados de forma mais consistente, o aspecto estratégico da liderança em projetos ainda carece de mais aprofundamento e se apresenta como recomendações de estudos futuros. Esses estudos podem também relacionar a evolução das discussões no campo da liderança comparado à liderança em projetos.

REFERÊNCIAS

- ANANTATMULA, V. Role of Technology in Project Manager Performance Model. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 39, n. 1, p. 34-48, 2008.
- ANANTATMULA, V. Project manager leadership role in improving project performance. **EMJ – Engineering Management Journal**, Missouri, USA, v. 22, n. 1, p. 13-22, 2010.
- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 21, p. 457-461, 2002.
- ATKINSON, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon; it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 17, n. 6, 1999.
- BAKER, B. N.; MURPHY, D. C.; FISHER, D. Factors affecting project success. **Project Management Handbook**, New Jersey, 902-919, 1988.
- BELASSI, W.; TURKEL, O. I. A new framework for determining critical success/ failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.
- BELOUT, A. Effects of human resource management on project effectiveness and success: Towards a new conceptual framework. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 16, n. 1, p. 21-26, 1998.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2004.
- BERG, M. E. AND KARLSEN, J. T. Mental models in project management coaching. **Engineering Management Journal**, Missouri, USA, v. 19, n. 3, p. 3-13, 2007.
- BJORKENG, K.; CLEGG S.; PITSIS, T. Becoming (a) practice. **Management Learning**, California, USA, v. 40, n. 2, p. 145-159, 2009.
- BOURNE, L. Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management stakeholders. **Management Decision**, England, v. 49, n. 6, p. 1.001-1.023, 2011.
- BRYDE, D.; HAYERS, P. K. **Developing multi-disciplinary models for the selection and management of project teams**. Liverpool: Business School Working Paper, 1997.

- BUCHANAN, D. A.; BADHAM, R. POWER. **Politics and organization change: winning the turf game**. London: Sage, 1999.
- CARNALL, C. **Managing change**. London: Routledge, 1991.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CICMIL, S.; HODSON, D. New possibilities for project management theory: a critical engagement. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 37, n. 3, p. 111-122, 2006.
- CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 7, n. 3, p. 139-145, 1999.
- CLARKE, N. The impact of a training program designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. **Human Resource Development Quarterly**, Amsterdam, Holland, v. 21, n. 2, p. 119-138, 2010.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Best practices for managing ReD portfolios. **Research Technology Management**, v. 41, n. 4, p. 20-33, 2008.
- Eppler, M. J.; Sukowski, O. Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. **European Management Journal**, Amsterdam, Holland, v. 18, n. 3, p. 334-341, 2000.
- FABI, B.; PETTERSEN, N. Human resource management practices in project management. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 10, p. 281-288, 1992.
- FARAJ, S.; SAMBAMURTHY, V. Leadership of Information Systems Development Projects. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 53, n. 2, p. 238-249, 2006.
- FRAME, D. J. **The new project management: tools for an age of rapid change, corporate reengineering, and other business realities**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. (v.1)
- FRAME, J. D. **Managing projects in organisations**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- FRAME, J. D. **Project Management Competence: building key skills for individuals, teams and organizations**. San Francisco, EUA: Jossey-Bass, 1999.
- GEOGHEGAN, L.; DULEWICZ, V. Do project managers leadership competencies contribute to project success? **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 39, n. 4, p. 58-67, 2008.
- GRUNDY, T. Strategy implementation and Project management. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 16, n. 1, p. 43-50, 1998.
- HAMERI, A. P.; HEIKKILA, J. Improving efficiency: time-critical interfacing of project tasks. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 20, n. 2, p. 143-153, 2002.
- HENDERSON, J. C.; LEE, S. Managing I/S design teams: a control theories perspective. **Management Science**, v. 38, n. 6, p. 757-777, 1992.
- HOLZLE, K. Designing and implementing a career path for project managers. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 28, n. 8, p. 779-786, 2010.
- JAAFARI, A. Project management in the age of complexity and change. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 34, n. 4, p. 47-57, 2003.
- JUGDEV, K. Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 35, n. 3, p. 15-26, 2004.
- KADEFORS, A. Trust in project relationships: Inside the black box. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 3, p. 175-182, 2004.
- KAKVI, J. J.; VARTIAINEN, M.; HAILIKARI, M. Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 21, n. 8, p. 571-582, 2003.

- KEEGAN, A.; DEN HARTOG, D. N. Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of Project managers and line managers. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland. v. 22, n. 8, p. 609-618, 2004.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 33, n. 2, p. 5-18, 2002.
- KODAMA, M. New knowledge creation through leadership-based strategic community – a case of new product development in IT and multimedia business fields. **Technovation**, Amsterdam, Holland. v. 25, n. 8, p. 895-908, 2005.
- KOSKELA, L; HOWELL, C. The underlying theory of project management is obsolete. **Proceedings of PMI Research Conference**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2002. (p. 293-301)
- KOSKINEN, K. U. Knowledge management to improve project communication and implementation. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 35, n. 2, p. 13-19, 2004.
- KREINER, K. In search of relevance: Project management in drifting environments. **Scandinavian Journal of Management**, Amsterdam, Holland. v. 11, n. 4, p. 335-346, 1995.
- KURUPPUARACHCHI, P. R. Virtual team concepts in projects: a case study. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 40, n. 2, p. 19-33, 2009.
- LEE, M. R. E-ethical leadership for virtual project teams. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 27, n. 5, p. 456-463, 2009.
- LEONARD-BARTON, D.; KRAUS, W. A. Implementing new technology. **Harvard Business Review**, p. 102-110, Nov-Dec, 1995.
- LEVASSEUR, R. People skills: ensuring project success-A change management perspective. **Interfaces**, New York, USA. v. 40, n. 2, p. 159-162, 2010.
- LEYBOURNE, S. The changing bias of Project Management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 38, n. 1, p. 61-73, 2007.
- LINDEBAUM, D.; FIELDEN, S. It's good to be angry': Enacting anger in construction project management to achieve perceived leader effectiveness. **Human relations**, California, USA. v. 64, p. 437-458, 2011.
- LLOYD-WALKER, B.; WALKER, D. Authentic leadership for 21st century project delivery. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 29, n. 4, p. 383-395, 2011.
- LYNDA, B. Advising upwards: managing the perceptions and expectations of senior management *stakeholders*. **Management Decision**, England, v. 49, n. 6, p. 1.001-1.023, 2011.
- MAKILOUKO, M. Coping with multicultural projects: the leadership styles of finnish project managers. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland. v. 22, n. 5, p. 387-396, 2004.
- MAYLOR, H. Beyond the Cantt chart: project management moving on. **European Management Journal**, Amsterdam, Holland, v. 29, n. 1, p. 92-100, 2001.
- MCELROY, W. Implementing strategic change through projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 14, n. 6, p. 325-329, 1996.
- MINTZBERG, H. **Strategy formulation: schools of thought**. J. W. Frederickson, ed. Perspectives on Strategic Management. New York: Harper-Collins, 1990.
- MINTZBERG, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, New York, 1994.
- MORRIS, P. W. G.; PATEL, M. B. WEAME, S. H. Research into revising the APM project management body of knowledge. **International Journal of Project Management**, v. 18, n. 3, p. 155-164, 2000.
- MORRIS, P. W. G.; HOUGH, C. H. **The anatomy of major projects**. Chichester: John Wiley e Sons, 1997.

- MORRIS, P. W. **The management of projects**. London: Thomas Telford, 1997.
- MORRIS, P. W.G. The irrelevance of project management as a professional discipline. *In: IPMA World Congress*, Moscow, 2003.
- MORRIS, P. Current trends in project and program management. *In: Association for Project Management Yearbook*. High Wycombe, UK: Association for Project Management (APM), 2004.
- MÜLLER, R.; TURNER, J. R. Attitudes and Leadership Competences for Project Success **Baltic Journal of Management**, England, v. 5, n. 3, p. 307-329, 2010a.
- MULLER, R.; TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 28, n. 5, p. 437-448, 2010b.
- MULLER, R.; GERALDI, J.; TURNER, J. Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 77-90, 2012.
- NAUMAN, S.; KHAN, A.; EHSAN, N. Patterns of empowerment and leadership style in project environment. **International Journal of Project Management**, New York, USA, v. 28, n. 7, p. 638-649, 2010.
- NORDQVIST, S.; HOVMARK, S.; ZIKA-VIKTORSSON, A. Perceived time pressure and social processes in project teams. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 6, p. 463-468, 2004.
- OWEN, A. How to implement strategy. **Management Today**, London, UK. p. 51-53, 1982.
- PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management. **Scandinavian Journal of Management**, London, UK. v. 11, n. 4, p. 319-333, 1995.
- PAROLIA, N. *et al.* Mediators between coordination and IS project performance. **Information and Management**, Amsterdam, Holland. v. 44, n. 7, p. 635-645, 2007.
- PELLEGRINELLI, S.; BOWMAN, C. Implementing strategy through projects. **Long Range Planning**, Amsterdam, Holland, v. 27, n. 4, p. 125-132, 1994.
- PITSIS, T. S. *et al.* Constructing the Olympic dream: a future perfect strategy of project management. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 574-590, 2003.
- RAMO, H. Doing things right and doing the right things: time and timing in projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 20, n. 7, p. 569-574, 2002.
- RICKARDS, T.; MOGER, S. The development of benign structures: towards a framework for understanding exceptional performance in project teams. **New Product Development and Innovation Management**, New Jersey, EUA, v. 1, n. 2, p. 115-128, 1999.
- ROY, V.; BERNIER, C.; DANIS, M. Leadership, Sourcing Modes and IT Project Management. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Canadá, v. 27, n. 4, p. 348-362, 2010.
- SCAATES, M. A.; TIKKANEN, H. International project marketing: an introduction to the INPM approach. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 21, n. 7, p. 503-510, 2003.
- SCOTT-YOUNG, C.; SAMSON, D. Team management for fast projects: an empirical study of process industries. **International Journal of Operations and Production Management**, England, v. 29, n. 6, p. 612-635, 2009.
- SCOTT-YOUNG, C.; SAMSON, D. Project Success and Project Team Management: evidence from Capital Projects in the Process Industries. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, Holland. Amsterdam, Holland, v. 26, n. 6, p. 749-766, 2008.
- SERRA, F. *et al.* Status da produção acadêmica brasileira em PM: uma avaliação a partir de trabalhos do ENANPAD e ENEGEP. **Mundo PM**, Curitiba, Brasil, 2012.
- SHENHAR, A. J. Strategic project leadership toward a strategic approach to project management. **R&D Management**, Minneapolis, USA, v. 34, n. 5, p. 569-578, 2004.

- SKUDIENE, V. *et al.* O. The effect of emotional intelligence on project outcomes so transformations in business e economics. **Transformations in Business and Economics**, New Jersey, EUA, v. 10, n. 1, p. 125-137, 2011.
- SKULMOSKI, G.; HARTMAN, F. Information systems project manager soft competencies: a project-phase investigation. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 41, n. 1, p. 61-80, 2010.
- SNIDER, K. F.; NISSEN, M. E. Beyond the body of knowledge: a knowledge-flow approach to project management theory and practice. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 34, n. 2, p. 4-12, 2003.
- SÖDERLUND, J. Building theories of project management: past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004a.
- SÖDERLUND, J. On the broadening scope of the research on projects: A review and model for analysis. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 8, p. 655-668, 2004b.
- SOHMEN, V.; PARKER, D.; DOWNIE, G. Organisational change under transcultural project leadership: developing a survey instrument. **European Journal of International Management**, New Jersey, EUA, v. 2, n. 3, p. 250-268, 2008.
- STEVENSON, D.; STARKWEATHER, J. A. PM critical competency index: it execs prefer soft skills. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 28, n. 7, p. 663-671, 2010.
- SUHONEN, M.; PAASIVAARA, L. Nurse managers challenges in project management. **Journal of Nursing Management**, Olney England, v. 19, p. 1.028-1.036, 2011.
- SUNDSTRÖM, P.; ZIKA-VIKTORSSON, A. Organizing for innovation in a product development project - combining innovative and result oriented ways of working - a case study. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 27, n. 8, p. 745-753, 2009.
- THAMHAIN, H. Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise. **EMJ – Engineering Management Journal**, Missouri, USA, v. 23, p. 30-36, 2011.
- THAMHAIN, H. J. Linkages of project performance to performance: Lessons for team leadership. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 7, p. 533-544, 2004a.
- THAMHAIN, H. J. Team leadership effectiveness in technology-based project environments. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 35, n. 4, p. 35-46, 2004b.
- THOMAS, D.; BENDOLY, E. Limits to Effective Leadership Style and Tactics in Critical Incident Interventions. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, v. 40, n. 2, p. 70-80, 2009.
- THOMAS, D.; BOSTROM, R. Vital signs for virtual teams: an empirically developed trigger model for technology adaptation interventions. **MIS Quarterly**, Minneapolis, EUA, v. 34, n. 1, p. 115-142, 2010.
- TSENG, T. L. *et al.* Novel approach to multi-functional project team formation. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 22, n. 2, p. 147-160, 2004.
- TURNER, J. R. **The handbook of project based management**: improving the processes for achieving strategic objectives. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company, 1999.
- VAN DONK, D. P.; RIEZEBOS, J. Exploring the knowledge inventory in project-base organisations. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 23, n. 1, p. 75-83, 2005.
- VON DRAN, G. M.; KAPPELMAN, L. A.; PRYBUTOK, V. R. Empowerment and the management of an organizational transformation project. **Project Management Journal**, Amsterdam, Holland, p. 12-17, March, 1996.

WANG, E.; CHOU, H. W.; JIANG, J. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. **International Journal of Project Management**, New Jersey, EUA, v. 23, n. 3, p. 173-180, 2005.

WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in Project management: an empirical study. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, Holland, v. 20, n. 2, p. 1-22, 2002.

WILLIAMS, T. A classified bibliography of research relating to project risk management. **European Journal of Operational Research**, Amsterdam, Holland, v. 85, n. 1, p. 180-188, 1995.

WILLIAMS, T. Assessing and building on the underlying theory of project management in the light of badly over-run projects. **PMI Research Conference**, London, 2004.

XU, B.; JONES, D. R.; SHAO, B. Volunteers' involvement in online community based *software* development. **Information & Management**, Amsterdam, Holland, v. 46, n. 3, p. 151-158, 2009.

YASIN, M.; GOMES, C. F.; MILLER, P. Characteristics of portuguese public-sector project managers: toward closing the effectiveness gap. **Project Management Journal**, Amsterdam, Holland, v. 40, n. 3, p. 47-55, 2009.

ZIMMERER, T. W.; YASIN, M. M. A leadership profile of American project managers. **Project Management Journal**, New Jersey, EUA, p. 31-38, March, 1998.