

Perfil de liderança de gestores de projetos, segundo a percepção de seus liderados: Um estudo de caso em uma IES do Tocantins**ANDERSON DA SILVA MUNIZ**

UFT

andersonmuniz@uft.edu.br

ELISABETH APARECIDA CORREA MENEZES

Universidade Federal do Tocantins - UFT

elisacor12@gmail.com

JULIO EDUARDO DA SILVA MENEZES

Universidade Federal do Tocantins - UFT

julioesm@gmail.com

ELIZANGELA MORAES DE SOUSA

UFT

elizangelamoraes.adm@gmail.com



Perfil de liderança de gestores de projetos, segundo a percepção de seus liderados: Um estudo de caso em uma IES do Tocantins

Resumo

O presente estudo teve como objetivo geral identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma Instituição de Ensino Superior – IES do Tocantins. A pesquisa foi respaldada pelo modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Para alcançar o objetivo utilizou-se uma abordagem descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados por meio do instrumento de levantamento de perfil de liderança desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986, como citado em Vasconcelos, 2007) acrescentado de 6 itens para caracterização da amostra. A população de pesquisa deste estudo é formada por servidores de uma Instituição Pública, da esfera federal situada no município de Palmas no Estado do Tocantins. A amostra foi não probabilística por conveniência e acessibilidade tendo em vista o acesso do pesquisador à amostra e o interesse em conhecer os perfis de liderança de gestores de projetos na Instituição. Como resultado, observou-se a presença dos quatro perfis de liderança: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar, segundo a percepção dos liderados.

Palavras-chave: Liderança, Projetos, Gestores, Maturidade

Abstract

The present study had as general objective to identify project managers leadership profiles a Higher Education Institution - IES of Tocantins. The research was supported by the situational leadership model of Hersey and Blanchard (1986). To reach the goal, a descriptive and quantitative approach was used. Data were collected through the leadership profile survey instrument developed by Hersey and Blanchard (1986, as cited in Vasconcelos, 2007), with 6 additional items for sample characterization. The research population of this study is made up of Public Institution employees, from the federal sphere located in the municipality of Palmas in the State of Tocantins. The sample was non-probabilistic for convenience and accessibility in view of the researcher's access to the sample and the interest in knowing the leadership profiles of project managers in the Institution. As a result, we observed the presence of the four leadership profiles: determine, persuade, share and delegate, according to the perception of the leaders.

Keywords: Leadership, Project, Managers, Maturity



1 Introdução

Atualmente as organizações estão inseridas em ambientes caracterizados por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo assim à necessidade de buscar soluções para aumentar a eficácia, para garantir a sobrevivência e o sucesso em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo (Pontes, 2008).

Nesse sentido, os níveis de competição e concorrências das organizações foram elevados a patamares jamais imaginados. Observa-se que essa situação tende a continuar crescendo em uma velocidade cada vez maior, o que exigirá das organizações tomadas de decisões mais rápidas para acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência (Botelho, 2006).

Suzano (2011) aponta que diante dessa nova realidade o gerenciamento de projetos tem crescido, pois muitos desafios surgiram e para sobreviver num ambiente de alta velocidade e complexidade, as organizações passaram a adotar tecnologias e estratégias de gestão inovadoras. Nesse contexto, têm-se notado não somente no meio acadêmico, mas também no corporativo, uma crescente preocupação com a importância do fator humano para o sucesso na gestão de projetos (PMI, 2013, Thamhain, 2012, & Verma, 1996, como citado em Lima & Path, 2014).

Para Hersey e Blanchard (1986) existe uma característica principal que distingue as organizações bem-sucedidas das mal-sucedidas, uma liderança dinâmica e eficaz. Para ratificar esse pensamento Birchall e Vilela (2012) apontam que a influência do líder eficaz tende a elevar a produtividade e o desenvolvimento organizacional.

Para isso, torna-se necessário que os líderes adotem um perfil de liderança que agregue maior valor a organização, para que consigam acompanhar as mudanças do mercado atual, mas que ao mesmo tempo não tenha impacto negativo na equipe responsável pelos resultados desejados, pois cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas (Botelho, 2006). Desta forma, cabe ressaltar que o presente trabalho baseou-se na teoria da liderança situacional desenvolvida por (Hersey & Blanchard, 1986).

Destaca-se que no gerenciamento de projetos, a liderança tem um papel ainda mais importante para o sucesso do projeto, conforme observado no PMBOK (2013, p. 284):

Os projetos bem-sucedidos requerem habilidades sólidas de liderança. A liderança é importante em todas as fases do ciclo de vida do projeto. Existem muitas teorias de liderança que definem os estilos de liderança que devem ser usados para cada situação ou equipe conforme necessário. É especialmente importante comunicar a visão e inspirar a equipe do projeto a alcançar o alto desempenho.

Neste sentido Muller e Turner (2005) em pesquisa realizada sobre sucesso de projeto demonstram que as competências da liderança desenvolvidas pelos gerentes estão relacionadas com o sucesso do projeto.

Dada à importância do tema este trabalho teve como objetivo identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES no Tocantins. Entende-se que este estudo poderá vir a contribuir com pesquisadores interessados no tema. O estudo foi realizado no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016.



2 Referencial Teórico:

2.1 Gerenciamento de Projetos – Conceitos

O termo Gerenciamento ou Gestão está descrito nos dicionários da língua portuguesa como o ato de gerir, dirigir, administrar, regular ou governar algo (Houaiss, Villar, 2003, & Ferreira, 2000, como citado em Oliveira, 2003).

Segundo Baguley (1999) o gerenciamento pode ser definido como a capacidade de organizar pessoas e coisas de maneira que gerem os resultados desejados. Já nas empresas a definição de gerenciamento pode ser entendida como uma técnica para atingir os objetivos internos e externos (Oliveira, 2003).

Para Oliveira (2003) diante dos inúmeros tipos de gerenciamento praticados atualmente, um se destaca cada vez mais o Gerenciamento de Projetos ou Gestão de Projetos, prática essa adotada amplamente pelas organizações, independentemente do ramo de atividade exercida por essas empresas.

Porém para que possa ser entendido o Gerenciamento de Projetos, precisa-se definir o que é um projeto. Neste sentido o PMBOK (2013, p. 3) define o projeto sendo um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”.

Para Kerzner (2007) projeto trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade.

Partindo dessas definições percebe-se que os projetos dão uma ideia de ciclo de vida, início, meio e fim e para facilitar o entendimento Vargas (2003, como citado em Martins, 2010) sintetizou o ciclo de vida dos projetos em cinco fases distintas: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização. Fase de iniciação: é a fase do diagnóstico. Conhecido o problema, define-se missão e objetivo e as estratégias são levantadas para chegar ao resultado esperado. Fase do planejamento: é a fase do desenho do projeto, detalhando-o para que se possa executá-lo sem dificuldades. Toda a equipe deverá participar. Será definido cronograma, áreas envolvidas, custos, formas de acompanhamento. Fase de execução: é a fase onde acontecem efetivamente as atividades definidas para o projeto. Onde se consome grande parte do orçamento e do trabalho destinados ao projeto. Fase de controle: é a fase paralela as de planejamento e de execução. Monitora-se todo o trabalho, permitindo correções durante o processo, numa constante busca pela eficiência nos trabalhos. Fase de finalização: é a fase das auditorias, externas e internas, fechamento de relatórios e análise do projeto visando aprendizado para novos empreendimentos.

De acordo com Baguley (1999) o projeto é uma sequência de eventos interligados e conduzidos em um período de tempo, objetivando alcançar um único resultado. O autor salienta que um projeto independentemente de suas dimensões pode: Consumir qualquer quantia de recursos e dinheiro; Envolver qualquer número de indivíduos, ou seja, uma só pessoa ou uma nação; Ser pequeno, intermediário ou grande. Desta forma nota-se novamente que um projeto é um evento único, não rotineiro e que precisa de um gerenciamento diferente diante de suas particularidades (Oliveira, 2003).

Diante das definições de gerenciamento e de projeto, pode-se passar a contextualizar e conceituar o Gerenciamento de Projeto propriamente dito. Lafetá (2014) destaca que o gerenciamento de projeto teve início nos primórdios da civilização e como exemplo destaca a construção das pirâmides do Egito (2500 a.c), Muralha da China (220 a.c) e o Coliseu de Roma (70 a. c). Cleland e Ireland (2007), Dinsmore et al. (2009) e Valle et al. (2010, como citado em Lafetá et al., 2014) destacam que diversas técnicas sofisticadas de engenharia e gestão eram aplicadas na construção de palácios, templos e embarcações.



Outros exemplos mostram que o Gerenciamento de Projetos não é uma prática nova, pode-se observar no pensamento de Oliveira (2003) quando o autor destaca a construção do Titanic (1912), o Empire States (1913), a 1ª viagem à Lua (1969), e no Brasil a construção da ponte Rio-Niterói (1974), o autor coloca que certamente esses projetos foram organizados e conduzidos por meio de algum tipo de gerenciamento, porém sabe-se que na época destes eventos, em especial os mais antigos, não existia metodologia devidamente formalizada e adaptada. De acordo com Kerzner (2007) dos anos 50, quando as técnicas de gestão de projetos passaram a ser formalmente estudadas, consolidadas e estruturadas, até os anos 90, a gestão de projetos não passava de mais uma teoria, julgada por muitos como incipiente e arriscada. Porém em meados dos anos 90, esta mentalidade começou a mudar devido às recessões econômicas em vários países e ao fenômeno da globalização.

No final da década de 60 é criado o PMI (Instituto de Gerenciamento de Projetos) sendo o primeiro órgão que agrupou e consolidou em um só documento todos os conceitos e ideias de gestão por projetos. Documento este mais conhecido como PMBOK (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) é divulgado pelo PMI em meados da década de 80 (Oliveira, 2003). Desta forma o guia PMBOK (2013, p. 05) vem definir “o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”.

Neste sentido Schmitz (2008, p. 6) coloca que:

O gerenciamento de projetos possui forte orientação prática, sendo realizado por meio da aplicação e da integração de processos de iniciação, planejamento, execução, controle, monitoramento e encerramento. Além dos processos a metodologia do PMI organiza o gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento; integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

De acordo com o autor, apesar da sistematização das melhores práticas o PMI destaca que a sua metodologia deve sofrer adaptações de acordo com o contexto de cada projeto e que também existem limitações em relação à prática do gerenciamento, demonstrando que profissionais experientes sabem que não existe uma única maneira de gerenciar o projeto, coloca também que não é possível detalhar as maneiras pelas quais os processos se interagem.

2.2 Liderança – Conceitos

A liderança é um tema que vem sendo discutido desde os remotos tempos pelo homem. Ser líder, formar líder, parece uma decisão constante do homem e das organizações (Panzenhagen, & Nez, 2010).

Bergamine e Coda (1997) estabelecem uma contextualização histórica sobre a liderança destacando que: A palavra liderança surgiu por volta do ano 1300 da era cristã, porém as discussões a cerca do tema vem se destacado nos últimos 200 anos.

Já para Soto (2002, p. 215) “O ser humano interessou-se pela natureza da liderança desde o início da história. As primeiras pesquisas trataram de identificar as características que separava os líderes dos não- líderes ou entre os líderes bem sucedidos e os mal sucedidos”.

Segundo Knapik (2008, p. 62) “Liderança é uma influência interpessoal e um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos”.

Na visão de Hersey e Blanchard (1986) a liderança acontece sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo, grupo ou população, independentemente da finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou de



terceiros, que podem ser coerentes com os objetivos da organização ou não. Terry (1960, como citado em Birchal; Vilela, 2012) estabelece que liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo com que elas se dediquem voluntariamente em objetivos de grupo.

Já para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1959, como citado em Birchal, Vilela, 2012) liderança é a “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. Da mesma forma, para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 426) liderança é “A qualidade que permite a uma pessoa comandar outras”. Na mesma linha de pensamento Hunter (2004) ressalta que liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo visando atingir os objetivos comuns a todos envolvidos.

De acordo com Araújo, Neto, e Ferreira (2016), no campo de estudo de liderança, há uma vertente que a conceitua do ponto de vista da personalidade. Há outra que a define como um ato ou comportamento que visa promover mudanças em um grupo. Para os autores há outra linha que a define em termos de relação de poder existente entre líderes e seguidores.

Segundo Boas, Davel, e Cavazotte (2017) a liderança é em si uma atividade intercultural, que envolve questões e embates relacionados a líderes e seguidores nos mais variados contextos organizacionais, regionais, nacionais e internacionais.

Percebe-se que de modo geral os autores concordam que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a obtenção de um objetivo numa determinada situação, assim o processo de liderança pode ser entendido como uma função entre líder, liderado e variáveis situacionais (Birchal & Vilela, 2012).

Desta forma, Hersey e Blanchard (1986) destacam que o conceito de liderança está intimamente ligado com o conceito de poder, pois um dos meios pelo qual o líder influencia o comportamento dos liderando é o poder.

2.2.1 Poder e Liderança

Segundo Bateman e Snell (1998) e Stoner e Freeman (1985, como citado em Vasconcelos, 2007) a capacidade de influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo envolve o uso do poder. Poder é esse que nas organizações pode decorrer de diversas fontes, tais como: **a) Poder legítimo:** conhecido também como autoridade formal. Esse poder caracteriza-se quando o líder detém o direito de influenciar e o influenciado o dever de aceitar o efeito desse poder. Ele pode ocorrer de cima para baixo, quando o gestor exige que o funcionário chegue para trabalhar em determinado horário ou de baixo para cima, quando um o funcionário da portaria exige que o gestor apresente o crachá para entrar na empresa. **b) Poder de recompensa:** ocorre quando o líder se utiliza de recompensas ou promessas de recompensas para influenciar os indivíduos a seguirem suas ordens e conseguir o que se deseja. **c) Poder coercitivo:** apresenta-se como o lado negativo do poder de recompensa, utilizado geralmente para manter um padrão de atuação dos subordinados. Acontece quando o líder pune os que não obedecem alguma ordem. **d) Poder de referência:** consiste em o líder atrair as pessoas por suas características pessoais. Normalmente, os liderados têm admiração e o desejo de serem aprovadas, reconhecidas e apreciadas pelo líder. **e) Poder de competência:** quando o líder possui habilidades e competências que faz com que os liderados acreditem que podem obter algum aprendizado ou vantagens com elas.

Desta forma os autores acreditam que o perfil do líder, dentre as variáveis que se apresentam, dependerá também de onde ele vai obter o seu poder. Por isso, a importância de compreender como se dará a utilização de sua liderança na organização frente ao desafio de influenciar e motivar o comportamento dos liderados (Bateman, Snell, 1998, Stoner, & Freeman, 1985, como citado em Vasconcelos, 2007).



Com base em Northouse (2004, como citado em Santos et al., 2007) entende-se que o poder, então, nada mais é que uma característica de liderança que é expressa pela capacidade e potencialidade de exercer influência.

Diante dos inúmeros desafios encontrados para que as organizações obtenham sucesso Grzyboysky, Boscarin e Migott (2002, como citado em Medeiros, 2012) colocam que o segredo está em construir um senso de identificação entre o colaborador e a organização. E que para isso, a função de líder se recobre de importância visto que envolve a habilidade de influenciar e motivar o comportamento dos seus liderados.

2.3 Abordagens sobre as teorias de liderança

Tradicionalmente, a ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, ou seja, no desenvolvimento de profissionais com atributos e habilidades para liderar, à frente de cargos de gestão. Esse enfoque tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus resultados (Benevides, 2010).

2.3.1 Teoria dos Traços de Liderança

A teoria surgiu no início dos anos de 1930 enfatizando que o líder possuía características inatas. Acreditava-se que a liderança era encontrada em indivíduos com atributos pessoais, físicos, mentais e culturais, que diferenciavam os líderes dos seguidores (Bowditch & Buono, 2002). Na mesma linha de pensamento Vergara (2009) diz que os indivíduos que nascessem com traços de personalidade como autoconfiança, controle emocional, moderação e com características pessoais tais como inteligência, fluência verbal, conhecimento seriam líderes. A teoria dos traços do líder analisa a liderança como uma combinação de personalidades, dando foco a qualidade pessoal do líder (Beam, 1975, como citado em Aguiar, 2010). Segundo Rocha (2009) inclui qualidades intelectuais, psicológicas, sociais e físicas que se enquadram no líder, uma teoria que indica que se nasce líder e que não existe possibilidade de se treinar uma pessoa e esta se tornar líder.

Para Silva e Mourão (2017), a teoria de liderança baseada em traços de personalidade sustentava-se na ideia central de que as qualidades pessoais diferenciavam os líderes dos não líderes. Essa corrente ancorava-se na suposição de que a liderança é inata, o que significa que as pessoas teriam um traço de personalidade que as caracterizaria como líder ou como seguidor. Esta teoria predominou até a década de 1940, perdeu relevância pelo fato de as características de personalidade serem estudadas de forma universal e ignorando parâmetros como circunstâncias, ambiente de trabalho, equipe e principalmente a eficiência da liderança (Bilhim, 2004).

Com as descobertas de que determinadas características não são herdadas são construídas mudou-se o foco para desenvolvimento voltado para tarefas ou pessoas, ou seja, comportamentos de liderança (Vergara, 2009).

2.3.2 Teoria Comportamental

A abordagem da teoria comportamental é oposta à dos traços do líder, pois estuda o comportamento do líder e o que eles fazem, ou seja, foca na eficiência da liderança. O início desses estudos da Universidade de Ohio e de Michigan, diz que existem comportamentos que diferenciam o líder do não líder, e chega ao resultado do que é necessário para adquirir esse comportamento de líder, indicando assim que é possível aprender esses comportamentos por treinamentos e a pessoa seria capaz de liderar de forma eficaz (Bilhim, 2004).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986) existem dois comportamentos: um orientado para a tarefa e outro para a relação. Constataram como estilos básicos de liderança: a democrática, a autocrática e *laissez-faire* ou liberal. Contudo segundo a presente teoria não



existe um modelo padrão de estilo para uma liderança eficaz e que muitas vezes em lideranças eficazes se encontra líderes com os três estilos. **Liderança Autocrática** é um estilo de liderança em que o líder é focado nas tarefas, e suas decisões costumam serem tomadas isoladamente, sem participação dos colaboradores, também chamada de liderança autoritária.

Liderança Democrática o líder atua como facilitador para orientar o grupo, ajudando na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Esses grupos apresentam bom desempenho no trabalho com satisfação, integração, comprometimento das pessoas, o líder toma decisões em conjunto com os subordinados. **Liderança Liberal** é um estilo de liderança que deixa as pessoas à vontade para realizar as tarefas e projetos por acreditar que a equipe já é madura o suficiente e não precisa de supervisão constante. Pode acarretar em uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem perceber, e consequentemente, sem corrigi-los.

2.3.3 Teoria Contingencial

Segundo Soto (2002) este modelo se baseia na distinção prévia entre a orientação, as tarefas e os liderados, e decide que estilo de liderança é o mais apropriado dependendo da situação geral. Na mesma linha de pensamento, Robbins (2009) destaca que o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler (1967) propondo que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

2.3.4 Teoria Neocarismáticas

Bilhim (2004) destaca duas teorias, desenvolvidas nas décadas 1980 e 1990, são as teorias da atribuição da liderança e a da liderança carismática que formariam as chamadas teorias neocarismáticas. Segundo McElroy (1982, como citado em Aguiar, 2010) a teoria da atribuição da liderança diz que o líder enfatiza fortalecer a sua relação com o grupo com sintonia e com a atribuição da liderança, mostrando por sua vez que é inteligente, sociável, eficiente na forma verbal, ousado e esforçado.

Na teoria da liderança carismática os subordinados atribuem e enxergam o líder como um ser fantástico (Bilhim, 2004). Nessa teoria, existem dois tipos de líderes: os transacionais e os transformacionais. Os primeiros levam os seguidores a atingirem as metas estabelecidas, enquanto os transformacionais querem ver os seguidores superarem as suas capacidades e interesses beneficiando assim a organização.

Vale ressaltar que segundo Aguiar (2010) os líderes Transformacionais surgem para influenciar pessoas, promovendo revoluções, quebrando paradigmas, causando mudanças e levando os subordinados a realização de ações que visam o bem do grupo.

2.3.5 Perfis de Liderança em Gerenciamento de Projetos

Segundo Palácios et al. (2013) o estudo sobre gerenciamento de projetos tem sido um tema de crescente interesse nas organizações, sobretudo na busca por melhores resultados, porém quando o tema passa a ser aprofundado em liderança voltada para gerenciamento de projetos os estudos mostram que existem poucos trabalhos de pesquisa acadêmica, conforme observa (Palácios et al. 2013, p. 43) “a quantidade de literatura existente relacionada à liderança em projetos não acompanhou o avanço do tema e ainda apresenta algumas lacunas a serem preenchidas. O aspecto estratégico da liderança em projetos ainda carece de mais aprofundamento”. Entretanto Roy, Bernier e Danis (2010, como citado em Palácios et al., 2013) apontam em estudos realizados que o perfil do gerente de projeto varia de acordo com o foco do projeto, se o projeto é de governança interna o mesmo requer um perfil de liderança mais voltado para o controle, mas se o foco do projeto é voltado para inovação o perfil pretendido é um mais flexível.



Neste sentido, o papel do gerente de projetos se tornou objeto de estudo para Henderson e Lee (1992, como citado em Palácios et al., 2013) os autores acreditam que o foco do gerente de projetos voltado para o controle dos processos e para os comportamentos geram resultados positivos, entretanto para a equipe os resultados produzidos são melhores quando focam o controle dos resultados. Já para Kerzner (2007) ocorreu uma mudança de estilo de liderança dos gerentes de áreas e de projetos passando de reativo para proativo. E para que essa mudança ocorresse existiram dois fatores que alavancaram o gerenciamento proativo. O primeiro foi que os gerentes de projetos passaram a defender a gestão proativa por meio do planejamento de qualidade e de contingência; e o segundo foi que o gerenciamento de riscos passou a ter um lugar de destaque no processo de tomada de decisões das organizações.

Entende-se que de modo geral os estudos apontam que o papel do gerente de projeto varia de acordo com o tipo de projeto e com a organização envolvida, porém nos estudos as competências interpessoais são destacadas (Palácios et al., 2013). Para corroborar o NCB-IPMA (2012, p. 93) observa que:

O gerente de projeto precisa saber quais são os tipos de estilos de liderança que existem e decidir qual é o apropriado para o projeto, para a equipe que está sendo organizada e para lidar com a alta gestão e as partes interessadas, em todo tipo de situação. Os estilos de liderança adotados incluem padrões de comportamento, métodos de comunicação, atitude em relação aos conflitos e críticas, formas de controlar comportamentos dos membros da equipe, processos de tomada de decisão e quantidade e tipo de delegação.

Hersey e Blanchard (1986) entendem que não existe um estilo de liderança eficaz em todas as situações, existe uma variedade de estilos de liderança, e a sua eficácia se dará dependendo do contexto organizacional que esse líder se encontra inserido, essa perspectiva é conhecida como teoria da liderança situacional.

2.3.6 Teoria da liderança situacional

Conforme citado anteriormente o presente estudo está fundamentado na teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) na qual os autores entendem que o estilo de liderança é diretamente influenciado pelo ambiente e nível de maturidade dos liderados, estabelecendo perfis diferentes de liderança, que serão mais ou menos indicados dependendo do contexto.

Segundo os autores (1986, p. 186):

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Na definição de liderança situacional os autores baseiam-se em três variáveis chave: comportamento de tarefa, comportamento de relacionamento e maturidade.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 189) o comportamento de tarefa é o momento onde o líder “dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis”. Segundo os autores, o comportamento de relacionamento “é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e ‘carícias psicológicas’. Significa ouvir as pessoas e apoiar os esforços”.



Ainda para os autores (1986, p.187) maturidade define-se como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada”.

Ou seja, nenhum indivíduo ou grupo pode ser considerado maduro ou imaturo em sua totalidade, podem apresentar diversos níveis de maturidade dependendo da tarefa que irão desempenhar. Por exemplo, um atendente de farmácia pode ser um excelente vendedor e ser relapso ao confeccionar o cadastro dos clientes, nesse caso o líder deve deixá-lo sozinho no momento das vendas e acompanhá-lo de perto na confecção do cadastro até que essa deficiência seja sanada e o atendente apresente um nível de maturidade satisfatório para execução da tarefa em conformidade (Hersey & Blanchard, 1986).

Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos de um grupo, pode acontecer de haver a necessidade de avaliar a maturidade do grupo como grupo, particularmente quando existe interação frequente na execução de uma tarefa (Hersey & Blanchard, 1986). Exemplo, uma equipe de atendentes de uma farmácia possui um nível de maturidade moderado, porém, ao analisar o desempenho dos indivíduos teremos níveis de maturidade alta, moderada e baixa. Para os autores o papel do líder nesse contexto é tratar os indivíduos diferentes de forma diferente, ou seja, para cada situação o líder deve utilizar uma variável adequada, portanto, quando o indivíduo apresenta baixa maturidade, o líder deve acompanhá-lo pontualmente até que consiga realizar suas tarefas de forma satisfatória, ou seja, variável do (comportamento de tarefa), já aquele indivíduo que apresenta maturidade moderada, que desempenha bem as suas atividades, mas é tímido e não consegue interagir com o grupo, o líder deve facilitar sua interação com a equipe e ajudá-lo a ser comunicativo utilizando-se da variável do (comportamento de relacionamento), e por fim o indivíduo que possui maturidade alta, este o líder deve deixá-lo por sua conta própria, ou seja, variável da (maturidade). Daí a importância do líder se comportar de maneira diferente com pessoas diferentes.

Assim, pode-se afirmar que são diversos fatores que irão determinar o perfil ideal de liderança dado determinado contexto, sendo a maturidade de elevada importância para o diagnóstico do líder, pois serve de base para adaptar o seu estilo de atuação no contexto do grupo que irá liderar (Hersey & Blanchard, 1986). E para que se identifique o melhor perfil, é necessário que o líder tenha a capacidade de realizar diagnósticos dos ambientes e grupos que ele vier a liderar.

Schein (1965, como citado em Hersey & Blanchard, 1986, p. 185) sustenta que:

O gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças.

Hersey e Blanchard (1986) destacam que o gestor tem que ser capaz de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho. Porém, mesmo tendo habilidade de diagnóstico bem desenvolvida, é necessário adaptar seu estilo de liderança ao ambiente, uma vez que trabalha com pessoas com interesses e objetivos diversos. Desta forma Schein (1965, como citado em Hersey & Blanchard, 1986) aponta que o líder precisa ser flexível para adaptar o seu estilo de liderança ao comportamento de seus liderados. Pois, as pessoas com interesses e objetivos diferentes, devem ser tratadas de forma diferente, respeitando o nível de maturidade da equipe.

Hersey e Blanchard (1986) apresenta a Figura 1 com intuito de demonstrar o estilo de liderança adequado de acordo com os níveis de maturidade.



Figura 1. Esquema geral da Liderança Situacional

Nota. Fonte: HERSEY, Paul, & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o estilo de liderança adequado para determinados níveis de maturidade está representado pela “curva prescritiva” que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Ainda segundo os autores, a linha curva em forma de sino, curva prescritiva, indica o estilo de liderança adequado de acordo com o respectivo nível de maturidade dos seus liderados. Ou seja, para cada nível de maturidade identificado: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4), diretamente acima tem um quadrante com o respectivo estilo de liderança adequado, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, sendo ele uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

Para os autores, “a maturidade das pessoas é uma questão de graduação”, ou seja, à medida que os liderados aprendem a executar uma tarefa e a entender o objetivo e importância dela, eles aumentam seu nível de maturidade para executar essa tarefa em específico, exigindo assim que o líder passe a adequar seu estilo de liderança conforme a compreensão de seus liderados para com a tarefa aumente. Assim, os autores concluem que o estilo de liderança apropriado é a dosagem correta de comportamento a tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). Ainda segundo os autores, conforme se observa na Figura 2, são quatro os estilos de liderança sugeridos pela teoria da liderança situacional: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”.

a) **Determinar:** Estilo mais adequado para baixa maturidade, ou seja, quando os liderados não possuem capacidade nem disposição (vontade) de assumir responsabilidade de executar uma tarefa, não possuem segurança de si. Geralmente a ausência de disposição é consequência da insegurança de executar a tarefa. Nesse estilo de liderança, cabe ao líder definir as funções e especificar quem deve fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas para que o objetivo seja alcançado, privilegiando o comportamento diretivo. Esse estilo tem um comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo (Hersey & Blanchard, 1986).

b) **Persuadir:** Estilo mais adequado para maturidade entre baixa e moderada. Os liderados não tem capacidade de executar a tarefa, mas possuem disposição para assumir responsabilidades, ou seja, tem confiança em si, mas falta o conhecimento e habilidade necessários. Neste caso, o líder adota um posicionamento diretivo, mas ao mesmo tempo apoia os liderados para reforçar o entusiasmo e disposição. Embora, o líder ainda tenha a



maior parte da direção das tarefas, mediante explicações e comunicação bilateral, ele procura manter as pessoas convencidas psicologicamente a adotarem o posicionamento desejado. Esse estilo tem um comportamento de tarefa alto e relacionamento alto (Hersey & Blanchard, 1986).

c) **Compartilhar:** Estilo de liderança mais adequado para maturidade entre moderada e alta. Os liderados têm conhecimento e habilidade, mas não estão dispostos a fazer o que o líder quer. A ausência de disposição geralmente é consequência da falta de segurança em si mesmo (insegurança) ou devido a ausência de motivação. Nesse estilo de liderança, a dificuldade não está na habilidade e sim na disposição em executar a tarefa, nesse caso, cabe ao líder estabelecer uma comunicação bilateral e ouvir os liderados, no sentido de apoiar os liderados a utilizarem suas habilidades que já possuem na execução das tarefas. Trata-se de um estilo de liderança participativo de apoio e não diretivo, nele o líder e os liderados participam juntos das tomadas de decisão, sendo papel do líder facilitar a execução da tarefa e a comunicação. O estilo tem um comportamento de tarefa baixo e relacionamento alto (Hersey & Blanchard, 1986).

d) **Delegar:** Estilo de liderança mais adequado para maturidade alta. Os liderados desse nível possuem habilidade e conhecimento para executar as tarefas e possuem disposição para assumir responsabilidades. Nesse perfil, o líder oferece pouco apoio e direcionamento a seus liderados, ou seja, mesmo que ele venha a identificar um problema, é de responsabilidade do liderado em desenvolver o projeto e estabelecer como será solucionado. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bilateral ou apoio acima do normal. O estilo tem um comportamento de tarefa baixo e relacionamento baixo (Hersey & Blanchard, 1986).

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o estilo de liderança adequado para as quatro níveis de maturidade, isto é, (M1) maturidade baixa, (M2) maturidade entre baixa e moderada, (M3) maturidade entre moderada e alta e (M4) maturidade alta, corresponde respectivamente aos seguintes estilos de liderança: (E1) determinar, (E2) persuadir, (E3) partilhar e (E4) delegar. Ou seja, maturidade baixa (M1) requer o estilo de liderança (E1) determinar, maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo persuadir (E2), assim por diante. Essas combinações podem ser observadas na Figura 2.

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras	E1 Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	E2 Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras.	E3 Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
M4 Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.
M1 – E1 alta, E2 segunda, Q3 terceira, Q4 baixa probabilidade M2 – E2 alta, E1 segunda, E3 segunda, Q4 baixa probabilidade M3 – E3 alta, E2 segunda, E4 segunda, Q1 baixa probabilidade M4 – E4 alta, E3 segunda, Q2 terceira, Q1 baixa probabilidade	

Figura 2. Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

Nota. Fonte: HERSEY, Paul, & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.



Ainda segundo os autores, ao utilizar as siglas E1, E2, E3 e E4 e as designações “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar” para os estilos de liderança apresentados nas Figuras 1 e 2, só serão utilizadas com referência a comportamentos representados pelo lado eficaz do modelo tridimensional da eficácia do líder. Porém, quando se tratar de estilos ineficazes, manterá apenas o número do quadrante: Q1, Q2, Q3 e Q4.

Por fim, na teoria da liderança situacional, Hersey e Blanchard (1986) defendem que não existe um estilo de liderança eficaz para todos os níveis de maturidade, mas estilos que podem ser mais eficazes, menos ou ineficazes dependendo do contexto e situação. A probabilidade de sucesso de cada estilo para os quatro níveis de maturidade, vai depender do quanto o estilo de alta probabilidade para o contexto se afasta do estilo do líder ao longo da curva prescritiva, onde na maioria dos casos existem pelo menos dois estilos de liderança eficazes e um ou dois em menos eficazes.

3 Metodologia

De acordo com Richardson et al. (1999) existem dois métodos de pesquisa, o quantitativo e o qualitativo. O quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Já o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema e não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Dessa forma, o presente estudo utilizou-se do método quantitativo, pois foi aplicado o questionário estruturado e com questões fechadas, cujos resultados foram tratados por meio de técnicas estatísticas para análise de perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES do Tocantins/TO. O tipo de pesquisa foi o descritivo, uma vez que teve o propósito de descrever se perfis de liderança de gestores de projetos na instituição estudada e de descrever a caracterização da amostra.

A população de pesquisa deste estudo é formada por servidores de uma Instituição Pública, da esfera federal situada no município de Palmas no Estado do Tocantins. A amostra foi não probabilística por conveniência e acessibilidade tendo em vista o acesso do pesquisador à amostra e o interesse em conhecer os perfis de liderança de gestores de projetos da referida instituição. A pesquisa aconteceu no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016. O questionário foi enviado via e-mail para 53 servidores públicos, e contou com 19 questionários respondidos, correspondendo a 35,84 % de retorno.

O instrumento adotado para realização da pesquisa foi o questionário desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) e adaptado por Vasconcelos (2007) esse instrumento foi dividido em duas partes, a primeira contendo 20 itens relacionados a atitudes de liderança, medidos por meio de uma escala do tipo Likert de 6 pontos, onde os respondentes teriam a opção de assinalar entre 6 muito característico a 1 nada característico. A segunda parte constou de 6 itens acrescidos pelo pesquisador para caracterização da amostra. Antes de aplicar o questionário foi feita uma validação semântica com uma parcela da amostra para avaliar o nível de compreensão dos itens e o tempo médio de resposta, não houve nenhum questionamento em relação aos itens e o tempo médio de resposta foi de 6 min.

Para a análise dos dados foram utilizados média e desvio padrão.

4 Resultados e Análises

De acordo com os resultados da análise dos dados demográficos e funcionais, observa-se que a amostra está caracterizada principalmente por servidores do sexo feminino (68,4%), com relação a faixa etária (57,9%) está entre 29-39 anos, no quesito escolaridade a maioria (57,9%) possui especialização, (26,3%) possui mestrado e não existe ninguém que possua apenas o nível médio. Desta forma, observa-se que os indivíduos da pesquisa valorizam a



formação acadêmica e que o ambiente laboral, universitário, pode ter relação com esse desenvolvimento profissional.

Com relação ao quesito tempo de serviço, observou-se que a variável 10 anos ou mais de serviço obteve (31,4%) dos resultados e demais (21,1%) cada uma. Diante disso, infere-se que a instituição tem um plano contínuo de seleção/contratação de servidores. Observou-se também que a maioria dos respondentes ocupa o cargo de técnico-administrativo (94,7%). Diante dos dados, a amostra teve uma predominância do sexo feminino, uma faixa etária composta por jovens, com escolaridade principalmente no nível de especialização e mestrado, tempo de serviço distribuído de forma homogeneia entre as variáveis, uma maioria absoluta do cargo de técnico-administrativo.

Para responder ao objetivo da pesquisa que foi o de identificar se existe perfil de liderança predominante de gestores de projetos de uma IES do Estado do Tocantins, foi utilizado a média e o desvio padrão para chegar ao resultado, conforme Tabela 1.

Tabela 1:

Perfis de liderança

Perfis	Média	Desvio Padrão
Determinar	4,22	1,11
Persuadir	4,24	1,18
Compartilhar	4,30	1,30
Delegar	4,22	1,44

Nota. Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Diante dos dados analisados na Tabela 1, segundo a percepção dos liderados por gestores de projetos, os 4 perfis de liderança estão presentes na Instituição: Determinar, Persuadir, Compartilhar e Delegar. Observa-se uma variação muito pequena apenas 0,08% entre os perfis com as menores médias e o de maior média. Tal fato vem ao encontro com a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) onde os autores colocam que não existe um único ou melhor perfil de liderança a ser adotado pelo líder e que o perfil adequado dependerá do nível de maturidade dos liderados.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 187) maturidade na liderança situacional está ligada com a “capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.” Desta forma é possível estabelecer quatro níveis de maturidade: (M1) maturidade baixa - indivíduo com pouca capacidade e com pouca disposição; (M2) maturidade entre baixa e moderada - indivíduo com pouca capacidade, porém com disposição; (M3) maturidade entre moderada e alta - indivíduo com capacidade, porém sem disposição e (M4) maturidade alta - indivíduo com muita capacidade e muita disposição. Ainda para os autores cada nível de maturidade está relacionado com um perfil de liderança respectivamente: (E1) **determinar** - estilo mais adequado para maturidade baixa; (E2) **persuadir** - estilo mais adequado para maturidade entre baixa e moderada; (E3) **compartilhar** - estilo de liderança mais adequado para maturidade entre moderada e alta e (E4) **delegar** - estilo de liderança mais adequado para maturidade alta.

Diante dessa realidade os gestores de projetos da referida instituição devem ter muita sensibilidade para identificar nos liderados o nível de maturidade e assim poder utilizar o estilo de liderança mais adequado.



Hersey e Blanchard (1986, p. 193) colocam que:

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos.

Conforme já destacado o PMBOK (2013, p. 284) “os estilos de liderança devem ser usados para cada situação ou equipe de acordo com o necessário”.

5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi identificar perfis de liderança de gestores de projetos de uma IES do Tocantins. Esse objetivo foi alcançado por meio da utilização do instrumento de Hersey e Blanchard (1986, com citado por Vasconcelos, 2007). Os resultados da pesquisa foram alcançados por meio do cálculo das médias das percepções dos respondentes em relação ao perfil de liderança. De forma geral, percebe-se a presença dos quatro perfis de liderança em gestores de projetos da Instituição, segundo a percepção dos liderados.

Os resultados desta pesquisa vieram ao encontro dos estudos realizados por Hersey e Blanchard (1986). Os autores defendem que não existe um estilo de liderança eficaz em todas as situações e na verdade há uma variedade de estilos de liderança.

Entre as limitações da pesquisa destaca-se o fato do perfil de liderança ter sido identificado considerando apenas a visão dos liderados.

Por fim, este estudo apresenta uma contribuição acadêmica sobre os perfis de liderança de gestores de projetos, a qual poderá ser utilizada em outros contextos por pesquisadores interessados no tema. Segundo o PMBOK (2013, p. 513) “embora seja importante em todas as fases do projeto, a liderança eficaz é crítica nas fases iniciais de um projeto, quando a ênfase está em comunicar a visão e motivar os participantes a alcançar um alto desempenho.”

Para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do questionário a amostra de gestores de projetos. O estudo traz uma contribuição prática, pois baseado nos resultados encontrados, a instituição examinada pode conhecer os perfis de seus líderes de projetos.

Referências

- Aguiar, Nuno Filipe Pedra de. *O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura Comum de Avaliação): O Papel da Liderança*. 2010. 108 f. Dissertação De Mestrado (1) - Curso de Gestão e Administração Pública, Departamento de Instituto Superior de Ciências Sociais e Política, Universidade Técnica de Lisboa, Funchal e Lisboa.
- Araújo, Rejaine Nélia de, Neto, Mario Teixeira Reis, Ferreira, Cláudia Aparecida Avelar. *Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados*. In: EnANPAD, *Anais...* Costa do Sauípe-BA, 2016.
- Baguley, Phil. *Project management*. Londres: Hodder & Stoughton, 1999.
- Benevides, Vitor Luciano de Almeida. *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, Rio de Janeiro, 2010.
- Bergamini, Cecília Whitaker, & Coda, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança /organização*. São Paulo: Atlas, 1997.



- Bilhim, João. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.
- Birchal, Fabiano Fernandes Serrano, & Vilela, Cristina. *Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte*. Book of Proceedings – TMS Algarve, vol. 2, p. 462-478, 2012.
- Botelho, Júlio César, & Krom, Valdevino. *Os Estilos De Liderança Nas Organizações*. Encontro de Iniciação Científica 10:2006: São José dos Campos-SP e Encontro de Pós-Graduação 6:2006: São José dos Campos-SP : Programas e Resumos, 19 e 20 de outubro . São José dos Campos: Univap, 2006.
- Bowditch, James L., & Buono, Anthony F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson , 2002.
- Fiorelli, José Osmir. *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- Hersey, Paul, & Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- Hunter, James C. *O Monge e Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Kerzner, Harold. *Gestão de Projetos as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Lafetá, Frederico Gonzaga et al. *Gestão de Projetos: da antiguidade às tendências do século XXI*. In XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção-enegep, Curitiba. *anais*. Paraná p.1-13, 7-10 out. 2014.
- Lima, Nadia, & Path, Leandro Alves. *Os desafios da liderança de equipes de projetos em organizações matriciais: um estudo de caso em uma multinacional do setor automotivo*. In III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) e II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS), São Paulo. *anais*. São Paulo p.1-10, 9 a 11 nov. 2014.
- Martins, Helenice. *Gestão de projetos na administração pública*. TCC (Curso de Pós-Graduação em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Joinville, 2010.
- Medeiros, Rochele, Maia, Aécio de Oliveira, & Cordeiro, Suelem L. Rocha. *O Perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN*. RAUnP-ISSN 1984-4204, v. 5, n. 1, p. 59-70, 2012.
- Muller, Ralf ., & Turner, J. Rodney. *The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review*. *Project Management Journal*, v. 36, n. 1, p. 49-61, 2005.
- NCB *Nacional Competence Baseline* (versão 3.0,r.3.1) IPMA – Referencial Brasileiro de Competências. 2012 – <http://ipma.ch> – <http://ipmabrasil.org>
- Oliveira, Rodrigo César Franceschini. *Gerenciamento de projetos e aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- Outhwaite, William, Bottomore, Tom (Orgs.). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1996
- Palácios, Sérgio Magalhães et al. *Liderança em gestão de projetos: um estudo bibliométrico e bibliográfico para compreensão do campo de estudo*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 36, p. 29-48, 2013.
- Panzenhagen, Liane Margareth, & Nez, Egeslaine de. *Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões*. *Revista Científica Gestão em Foco*, v.5, p.13, 2010.
- PMBOK. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK). 5ed., 2013 – Draft in Portuguese- PMI. Distribuído por PMI – Project Management Institute
- Pontes, Célia Maria. *O novo papel da liderança nas organizações*. Monografia (Curso de Especialização em Administração Judiciária) – Unive Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- Richardson, Roberto Jarry et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.



- Robbins, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Robbins, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- Rocha, Diogo. *Estilos de liderança: um estudo em uma organização pública no estado da paraíba*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.
- Silva, Neilda de Souza Oliveira da, & Mourão, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.
- Santos, Rodrigo Antonio Silveira dos et al. Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder. In XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção-Enegep, Foz do Iguaçu. *Anais*. Paraná p.1-11, 9 out. 2007.
- Schmitz, Leandro Costa, Alperstedt, Graziela Dias, & Moraes, Mário Cesar Barreto. *Gerenciando projetos: uma experiência de aprender fazendo*. Cardernos EBAPE. Brasil, n. especial, 2008.
- Sobral, Felipe, & Peci, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- Soto, Eduardo. *Comportamento Organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- Suzano, Marcio Alves. *Liderança na Gestão de Projetos*. Artigo (Doutorado em Engenharia Oceânica) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- Vasconcelos, Cathia Maria Caporali. *O perfil de liderança dos gestores de foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard*. Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, 2007.
- Vergara, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Vergara, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.