



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

LEADERSHIP AND PROJECT MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

OSMAR DA SILVA JÚNIOR

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



LIDERANÇA E GERENCIAMENTO DE PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Este estudo se propõe a identificar com base no mapeamento da literatura como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos.

Relevância/originalidade

As discussões geradas entre os conceitos de gerenciamento e liderança partem de um conceito geral que contempla o gerenciamento e liderança como sinônimos. O estudo além de buscar o entendimento dessa dicotomia entre os conceitos, tratou também dos estilos de liderança e suas variações e adaptações, fazendo-se necessário a interpretação de cada constructo na visão dos autores, evitando o viés psicológico desses conceitos. Dessa forma, entender como esses conceitos se relacionam para buscar um equilíbrio entre liderança e gerenciamento pode conduzir o gerenciamento de projetos rumo ao sucesso.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se o método de Revisão Sistemática da Literatura proveniente da base de dados Web of Science. Partiu-se de 113 artigos que foram refinados num processo de triagem que resultou em 51 artigos. Os artigos foram analisados e categorizados numa planilha por tipos de liderança, os dados foram consolidados fazendo uma discussão crítica à respeito desse conteúdo. Para entender assim, as relações entre os autores no tempo e a leitura técnica para organizar e validar se o conteúdo contribui para a discussão.

Principais resultados

Os resultados encontrados nos estudos sugerem que, ter liderança pelo cargo que ocupa, não é liderança. A liderança não está no cargo, está no aceite ou na legitimidade que seus liderados percebem por um comportamento social que é sugerido na liderança equilibrada, que é diferente do comportamento de uma liderança que é legitimada pela posição ou líder vertical.

Contribuições teóricas/metodológicas

As conclusões deste estudo contribuem para corroborar a ideia de que, entender a dicotomia entre liderança e gerenciamento é fundamental, além de estudar não somente lideranças meramente hierárquicas, mas sim, buscar liderança pelo comportamento entre os indivíduos de um grupo. Portanto, deixar emergir a liderança inata, que é uma liderança que parte de uma legitimação pela ação, pela atitude e comportamento.

Contribuições sociais/para a gestão

Espera-se que a utilidade dos resultados seja de grande ajuda para futuras pesquisas sobre o tema na área de projetos e pesquisas empírica.

Palavras-chave: Liderança, Gerenciamento, Gerenciamento de Projetos, Projeto, Estilos de Liderança



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



LEADERSHIP AND PROJECT MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

This study proposes and identifies, based on the literature mapping, how leadership is studied in research on project management.

Relevance / originality

The discussions generated between the concepts of management and leadership start from a general concept that considers management and leadership as synonyms. The study, in addition to seeking an understanding of this dichotomy between concepts, also dealt with leadership styles and their variations and adaptations, making it necessary to interpret each construct in the authors' view, avoiding the psychological bias of these concepts. Thus, understanding how these concepts relate to seeking a balance between leadership and management can drive project management towards success.

Methodology / approach

The Systematic Literature Review method from the Web of Science database was used. It started from 113 articles that were refined in a screening process that resulted in 51 articles. The articles were analyzed and categorized in a spreadsheet by types of leadership, the data were consolidated making a critical discussion about this content. To understand this, the relationships between authors over time and technical reading to organize and validate whether the content contributes to the discussion.

Main results

The results found in the studies suggest that having leadership for the position you hold is not leadership. The leadership is not in the position, it is in the acceptance or legitimacy that its subordinates perceive for a social behavior that is suggested in balanced leadership, which is different from the behavior of a leadership that is legitimized by the position or vertical leader.

Theoretical / methodological contributions

The conclusions of this study contribute to corroborate the idea that understanding the dichotomy between leadership and management is fundamental, in addition to studying not only merely hierarchical leaders, but also seeking leadership through behavior among individuals in a group. Therefore, let the innate leadership emerge, which is a leadership that starts from a legitimation through action, attitude and behavior.

Social / management contributions

It is hoped that the usefulness of the results will be of great help for future research on the subject in the area of ??projects and empirical research.

Keywords: Leadership, Management, Project Management, Project., Leadership Styles



1. Introdução

A liderança não é um conceito novo, tem sido objeto de investigação há décadas e está relacionada com a racionalidade da organização, envolvendo a influência e a habilidade de definir a realidade para os demais (Morgan, 1996). Na década de 1930, Gordon Allport apresentou a teoria dos traços de personalidade, onde os atributos de liderança são inatos no indivíduo e a liderança não podia ser treinada (Allport, 1937). Deste modo, as teorias comportamentais se preocupavam com os aspectos comportamentais do líder, dentre elas o mapeamento dos estilos de liderança de Lewin, Lippitt e White (1939). Estes autores defendiam que o líder poderia sim ser treinado e por meio de seu estilo de liderança poderia se adaptar melhor em cada situação.

Nesta linha de analisar o comportamento do líder, Blake e Mouton (1964) apresentou o Grid Gerencial, conhecido também como grid da liderança que reúne os conceitos supracitados. O Grid gerencial é uma matriz que demonstra as possíveis ações de um líder de acordo com duas dimensões: “às pessoas” e “à produção”. No grid gerencial de Blake e Mouton (1964) o primeiro bloco é orientado à produção, com foco nos resultados baseados em lucros, desempenho, eficiência e quantidade produzida. A segunda está orientada para as pessoas para as quais a conquista dos resultados está baseada na confiança, apoio, compreensão, simpatia, enfim, na preocupação com os subordinados.

No final dos anos 1960, Kenneth Blanchard e Paul Hersey surgiram com o conceito de liderança situacional, preocupados com a maturidade do líder e o comportamento em relação à tarefa (Hersey & Blanchard, 1974). Dessa forma, a teoria situacional estabelece quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do empregado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.

Sobre os estilos de liderança, na década de 1960 e 1970 é notório destacar autores como: Vroom (1964), Adams (1963) e House (1971) que apresentam em seus estudos a liderança de equipe como recompensa contingente, também chamada de liderança transacional (Pearce & Sims, 2002). A liderança transacional para Bass (1990) é baseada no poder que os gerentes têm sobre os subordinados para poder engajar os mesmos e obter os resultados esperados, explicado o que é esperado dos funcionários e quais as compensações que eles terão se atenderem as metas.

Em mudança a essas crenças de recompensas e a valorização dessa relação ganha-ganha, o estudo de Burns (1978), trata sobre como os líderes transformacionais são capazes de inspirar seus seguidores para alterar as suas expectativas, percepções e motivações. Dessa forma, compreende-se que a liderança transformacional define o comportamento do líder ideal, sendo um gestor que estimula o alto desempenho de seu time, baseando-se em influência, inspiração, exemplo e motivação. Para tanto, os pilares de liderança são fundamentados na confiança, respeito, colaboração e comprometimento.

Nesse contexto, o pesquisador Bernard M. Bass ampliou as ideias originais de Burns. De acordo com Bass (1985), a liderança transformacional pode ser definida com base no impacto que tem sobre os liderados. Os líderes transformacionais adquirem confiança, respeito e admiração de seus liderados. Já na obra de Bennis e Nanus (1985), onde definem a gestão como fazer as coisas de maneira certa e a liderança como fazer as coisas certas. Para eles há uma profunda diferença entre gerenciamento e liderança, e ambos são importantes.



“Gerenciar” significa “promover, realizar, assumir o controle ou a responsabilidade de conduzir”. “Liderar” é “influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião”.

Esses tipos de habilidades de liderança são aderentes ao que é chamado de gerenciamento para alguns autores. Porém, essa distinção é crucial e foi reforçada no estudo de Bass (1985), identificando diferentes conjuntos de comportamentos e características, apresentando estilos de liderança transacional e transformacional relevantes. Nesse sentido, na literatura de gerenciamento de projetos evidencia-se que, liderança e gerenciamento ainda são tratados muitas vezes como sinônimos (Bass, 2010), porém este estudo parte da proposição de que são e devem ser tratados de forma distinta.

Nota-se então uma controvérsia sobre a diferença entre líderes e gerentes, pois Shenhar (2004) descreve que os projetos no futuro precisariam de uma estrutura formal que possa orientar o planejamento e a execução do projeto em direção a uma abordagem estratégica formal e organizada. Assim, Shenhar (2004) trata de posição formal, buscando uma liderança meramente hierárquica, deixando de lado a liderança que surge pelo comportamento entre os indivíduos de um grupo, emergindo a liderança inata, que não é adquirida pela posição formal exercida pelo líder. Isso supõe que todos os gerentes são líderes, no entanto, alguns deles não exercem liderança e algumas pessoas lideram sem ocupar cargos de gerência (Algahtani, 2014).

Complementam Lourenço, Shinyashiki & Trevizan (2005), quando dizem que para exercer a liderança, o gerente deve entender as diferenças entre liderar e gerenciar, buscando as capacidades necessárias para o exercício de liderança. Nesse sentido, para tornar-se um líder, o gerente deverá desenvolver competências técnicas e interpessoais (Skulmoski & Hartman, 2010). Essas competências dos indivíduos são separadas em duas categorias: as habilidades técnicas (*hard skills*) e as habilidades pessoais (*soft skills*) (Bolli & Renold, 2015).

As *soft skills* estão associadas às habilidades comportamentais e a capacidade de lidar com inteligência emocional (Creasy & Anantatmula, 2013). Eles são mais difíceis de serem ensinadas e de serem medidas, embora seja sugerida como base de vários comportamentos considerados importantes para o gerenciamento de projetos (Clarke, 2010a). Conclui-se que a carreira do gerente de projetos está apoiada na diversidade e nas habilidades multidisciplinares do mesmo (El-Sabaa, 2001). Torna-se relevante discutir as diferenças e buscar entender como são tratados esses termos na literatura, pois a liderança não se encontra em *hard skills*, mas sim numa mistura de habilidades, incluindo capacidade interpessoal, competências técnicas e aptidão cognitiva, juntamente com comportamentos adequados de liderança nas *soft skills* (Pant & Baroudi, 2017).

Sendo assim, entende-se que a liderança é uma atividade distinta da gerência e a busca deste estudo está pautada no aspecto comportamental da liderança, não focando somente nos aspectos relacionados à posição hierárquica que as pessoas assumem na organização. Na literatura nota-se a necessidade de desenvolver as competências do gerente de projetos como somente uma posição, e surge, conseqüentemente, o líder de projetos forjado nos seus comportamentos e competências de liderança. Neste contexto, buscou-se responder a seguinte pergunta: Como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos? Para tanto, foi adotado como objetivo deste estudo identificar com base no mapeamento da literatura como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos.

Para atender a esse objetivo, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) por meio da análise de 51 artigos provenientes da base de dados *Web of Science*. Os



objetivos específicos para esta pesquisa são: (1) distinguir a liderança com base no foco de estudo referente ao cargo (posição) ou comportamento do gerente de projetos; (2) apresentar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos; (3) identificar estilos de liderança aplicados em estudos em gerenciamento de projetos.

Dessa maneira, esse trabalho estima contribuir com o preenchimento desta lacuna por meio da explicitação com o que a literatura tem dito sobre liderança em gerenciamento de projetos. Espera-se que o resultado seja de grande ajuda para futuras pesquisas sobre o tema na área de projetos e pesquisas empíricas. As limitações e motivações deste estudo partem de um conceito geral muitas vezes reducionista que contempla o gerenciamento e liderança como sinônimos. A quantidade de *journals* que exibem um viés sistemático de publicação, o tipo de análise escolhida e a quantidade de obras utilizadas também são limitantes, pois não dão conta de toda literatura estudada, o que compromete um aprofundamento dos conceitos estudados.

2. Materiais e Métodos

Este trabalho faz uso da RSL com o objetivo principal de identificar como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos. A RSL é um método de pesquisa que utiliza a literatura como principal fonte de dados para um determinado tema (Sampaio & Mancini, 2007). As RSLs se diferem das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico replicável e transparente, ou seja, uma tecnologia detalhada, que visa minimizar o viés por uso de exaustivas pesquisas bibliográficas de publicações fornecendo uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997). De outro modo, a RSL se difere também dos estudos bibliométricos porque ela tem um viés mais qualitativo, pois usa conteúdo mais aprofundado numa direção de leitura crítica e reflexiva aplicando procedimentos racionais e sistematizados (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003).

A pesquisa foi realizada em três fases, conforme é demonstrado na Figura 1. Na primeira fase da pesquisa os critérios de pesquisa foram usados na base de dados *Web of Science*. O resultado inicial foi de 65.690 artigos que foram filtrados por ano de publicação, de 2000 a 2020, que resultou em 47.029 artigos. Cabe aqui explicitar que o período selecionado leva em conta artigos que já estão disponíveis na base de dados *WoS*, o que contribui para contemplar estudos recentes que são lançados para que se mitigue a defasagem de estudos sobre o tema devido a lentidão dos processos editoriais. Na segunda fase, para efeito de refinar a base de dados utilizou-se do critério de utilizar as categorias *Management* e *Business*, além de somente artigos na triagem, o que resultou em 4.157. Por fim, decidiu-se filtrar entre os onze *Journals* com maior produção sobre o tema e que contemplam a temática estudada, ou seja, tratar de liderança e projetos. O resultado do último refinamento foi de 705 artigos.

Com esta base de 705 artigos selecionados passou-se para a leitura do título e resumo desses artigos, usando como critérios de inclusão somente de artigos que trataram de liderança como aspecto comportamental, assim excluindo artigos que se concentraram em aspectos gerenciais. Esse critério foi necessário para poder diferenciar e entender como os autores tratam gerenciamento e liderança, pois como evidenciado, vários autores tratam a liderança como uma atividade distinta da gerência. Assim, buscaram-se artigos que tratam os aspectos comportamentais da liderança, não focando na posição hierárquica (formal) que as pessoas assumem na organização.

O protocolo seguido para o processo de RSL é apresentado no fluxograma na Figura 1.

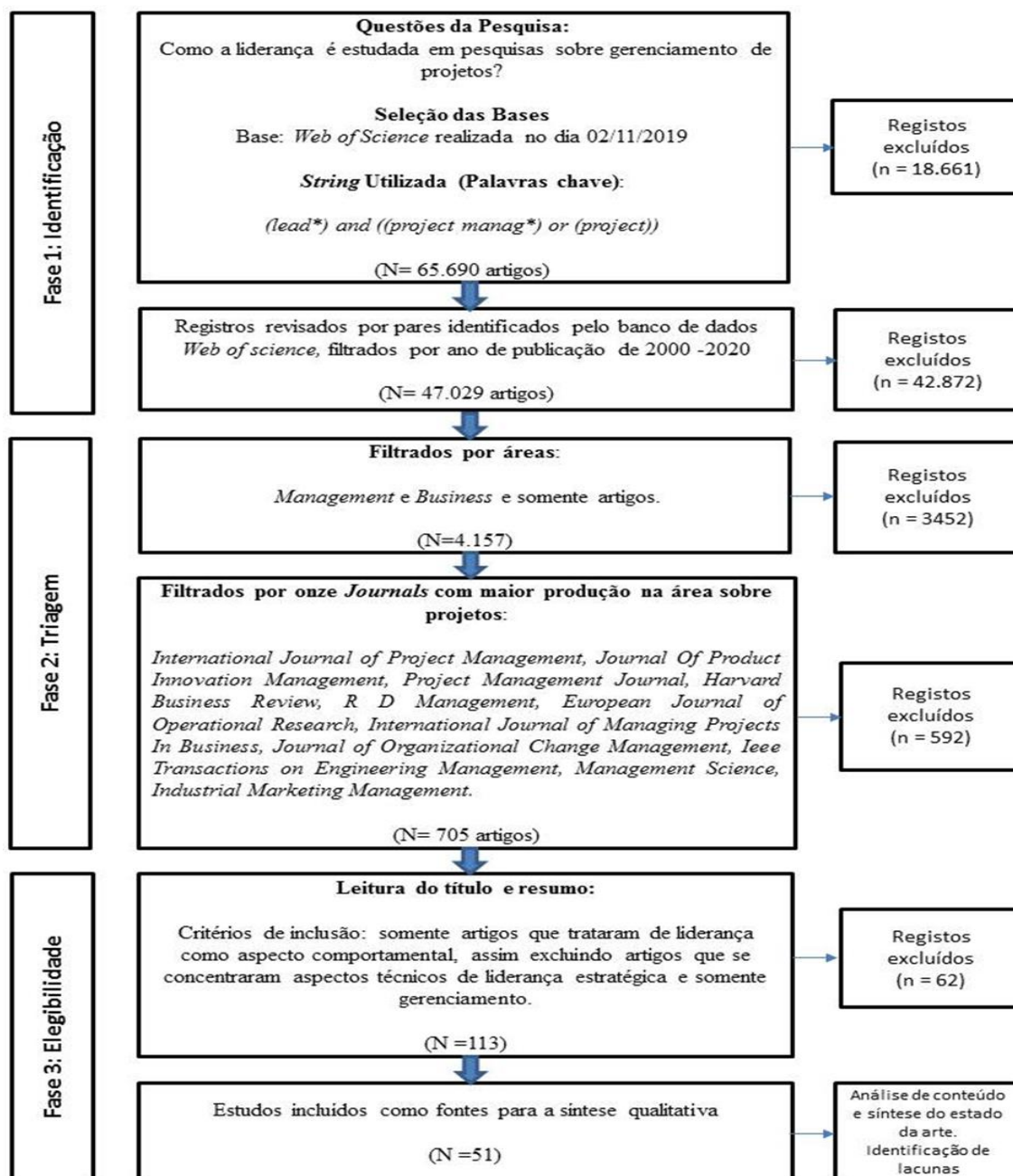


Figura 1: Fluxograma do processo de revisão sistemática e análise da literatura

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

A triagem manual foi realizada com a leitura desses artigos, categorizando em planilha, refinando sobre as habilidades de liderança, tratando o aspecto comportamental e excluindo artigos que somente tratam a parte técnica de gerenciamento. Porém, alguns artigos foram considerados, pois são trabalhos aderentes a pesquisa e são autores que trazem à discussão relevância aos conceitos de gerenciamento. Essa visão é importante para um contraponto dos conceitos para o tema. Esta última fase da triagem dos artigos totalizou 113 artigos. Para trazer maior confiabilidade e credibilidade a seleção dos dados, todos os artigos foram exportados para o software *Bibliometrix*, que permite realizar as análises dos dados e apresentar os resultados dos dados e sua posterior replicabilidade.



Dos artigos excluídos da base refinada, seis artigos tratavam sobre revisões de livros, sendo dois do *Project Management Journal* e quatro do *Journal Of Product Innovation Management* e uma revisão de artigo do *Project Management Journal*. Os 54 artigos restantes se enquadravam no critério de exclusão por tratarem de gerenciamento e a liderança desconsiderando os aspectos comportamentais de liderança. Sendo assim, fechando os critérios de inclusão e exclusão, o refinamento resultou num corpus de pesquisa de 51 artigos. Vale destacar que as teorias da liderança são extensas em termos de abordagens ou estilos, portanto, não está previsto no escopo deste artigo entrar em uma extensa descrição da história da evolução da teoria da liderança conforme protocolo seguido para o processo no fluxograma na Figura 1.

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1 Etapas da pesquisa

De posse dos 51 artigos que compõem a base de dados final da pesquisa, a análise do corpus teórico foi realizada por meio de quatro etapas. Cada etapa tem um objetivo a ser cumprido, conforme apresentado na Figura 2. Os próximos parágrafos explicam cada uma dessas etapas para apresentar a análise dos artigos da base.

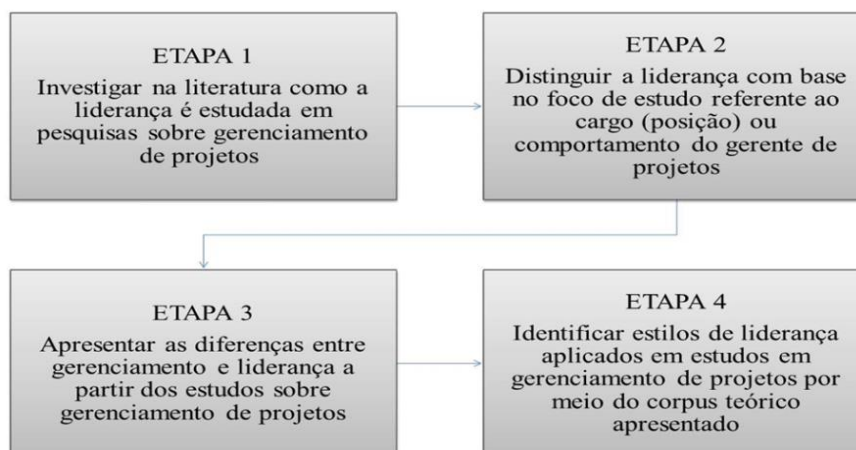


Figura 2: Etapas da análise de dados

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O objetivo da etapa 1 é investigar como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos, essa etapa é demonstrada no fluxograma da Figura 1. Ao observar dentro da base dos artigos, depreendem-se estilos e comportamentos relacionados à liderança por meio de uma linha do tempo. Após pode ser observado que ao longo da linha do tempo os estudos evoluíram na abordagem da liderança em gerenciamento de projetos. Os estudos recentes estão mais direcionados ao comportamento do líder e a posição na estrutura da empresa do líder, seguindo a influência da liderança nas seguintes dimensões de habilidades: comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, trabalho em equipe, dimensões essas que também são citadas pelo PMI (2017). Essas definições foram categorizadas em planilha eletrônica e assim, estipulando critérios para a divisão dos estilos de liderança a partir dessas informações.



3.2 Descrições da base

O objetivo da etapa 2 incide em distinguir a liderança com base no foco de estudo referente ao cargo (posição) ou comportamento do gerente de projetos. Para isso, a base de dados foi indexada no software *Bibliometrix* que forneceu um gráfico histórico de citações de 2001 a 2018 (Figura 3), que permite visualizar ao longo do tempo os autores mais citados relacionado com os constructos de liderança e gerenciamento, consolidando a Figura 3 de citações apresentadas. A numeração inserida nas relações do gráfico (Figura 3) será discutida nos próximos parágrafos com as devidas considerações.

No círculo 1 do gráfico (Figura 3), verifica-se que os autores estão agrupados no gráfico por meio dos conceitos de lideranças numerados e relacionados numa linha do tempo. Shenhar (2001) fica separado do agrupamento por ser o estudo mais antigo, isso sugere também que o autor trate os aspectos de liderança como gerenciamento nos projetos, pois os resultados do estudo provam que diferentes tipos de projetos são gerenciados de maneiras diferentes e explora o domínio da teoria tradicional da contingência em projetos. A teoria sugere que a eficiência organizacional depende da capacidade da organização de se ajustar ou se adaptar ao ambiente.

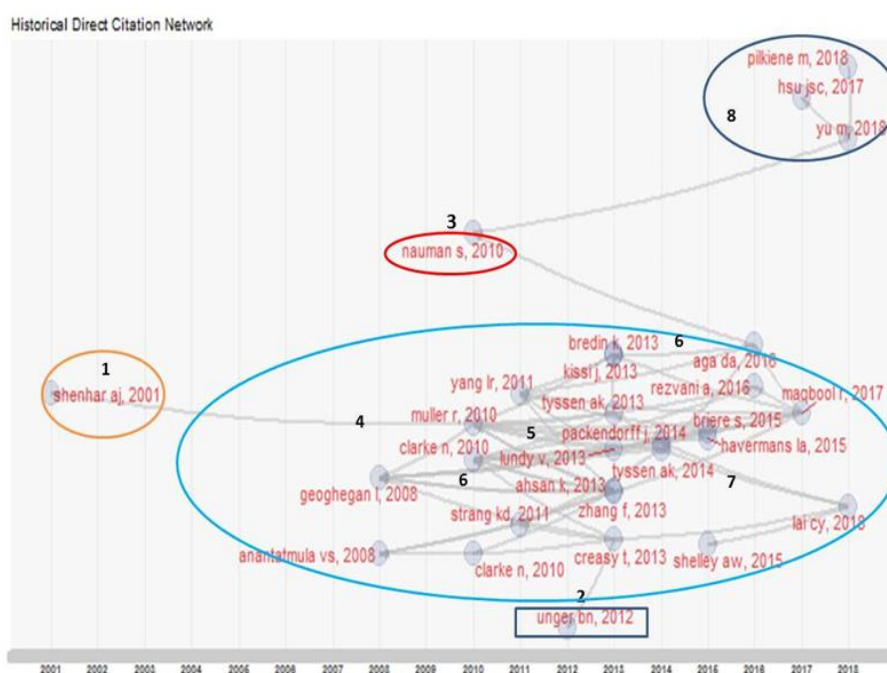


Figura 3: Gráfico histórico de citações e relacionamentos numerados

Fonte: Elaborado pelo autor no *software bibliometrix* (2019)

Já o estudo de Sauser, Reilly e Shenhar (2009) foca também na teoria da contingência para suprir as falhas de projetos e sugerem que, as práticas atuais de gerenciamento de projetos não adotaram uma maneira de selecionar o estilo de gerenciamento correto. Assim, a detecção de erros pode ajudar a explicar melhor a falha do projeto devido às razões gerenciais e pode fornecer as regras para a seleção da abordagem correta, evitando assim falhas antes que isso aconteça. Embora estes artigos do círculo 1 da Figura 3 deveriam ser rejeitados nos critérios de exclusão finais, é importante citá-los, pois os estudos apresentam uma forte relação às teorias contingenciais, que se referem à capacidade de adaptação do líder às



circunstâncias situacionais. Porém, os autores não tratam sobre liderança e sim sobre gerenciamento de projetos.

No quadrante 2 na parte inferior do gráfico (Figura 3), o estudo de Unger (2012) aparece fora do agrupamento, este autor também não trata sobre liderança e estabeleceu a gestão dos escritórios de gerenciamento de portfólio de projetos como unidade de coordenação, controle e suporte no nível de gerenciamento de portfólio. Pode-se notar que no agrupamento da extremidade esquerda do gráfico cruza-se o entendimento de gerenciamento e liderança, pois nos estudos de Anantatmula (2008), o autor ainda trata a liderança como gerenciamento.

Por outro lado, o artigo de Nauman, Khan e Ehsan (2010), no círculo 3 do gráfico (Figura 3), busca o desenvolvimento de uma estrutura de liderança direcionada a pessoas e relacionamentos. Os autores tratam o empoderamento como significativamente relacionado a comportamentos orientados a tarefas e comportamentos orientados a relacionamentos. Sendo assim, a alta preocupação com o comportamento orientado a tarefas e orientado para as pessoas leva a um comportamento eficaz de liderança, e esse é o estilo predominante encontrado nos projetos, pois 98,3% dos profissionais de gerenciamento de projetos se enquadram na categoria líder de gerenciamento de equipes (alta preocupação para tarefas e pessoas).

No círculo maior, o número 4 com agrupamento de autores do gráfico (Figura 3), trata a liderança como a capacidade do líder em influenciar e transformar a equipe no estudo de Geoghegan e Dulewicz (2008), usando das competências e habilidades (Muller & Turner, 2010). Porém, alguns autores da base no número 5 da figura consideram que as competências individuais que geram resultado no projeto, desconsiderando os aspectos comportamentais (Muller, Geraldi & Turner, 2012; Zhang, Zuo, & Zillante, 2013; Ahsan, Ho, & Khan, 2013; Lundy & Morin, 2013; Bredin & Söderlund, 2013; Brière et al., 2015; Gruden & Stare, 2018). Já Packendorff, Crevani e Lindgren (2013) consideram que uma ontologia de processos é relevante e gratificante para os estudos de liderança. Esses autores foram retirados da base pelos critérios de exclusão definidos na Figura 1.

No número 6 do agrupamento do círculo da figura, o estudo de Strang (2011) testou a liderança transacional (não transformacional) e alguns atributos de personalidade (substitutos do líder), obtendo fatores significativos, e argumenta que os líderes transacionais são mais difíceis de encontrar e são recursos mais caros, pois exigem conjuntos de habilidades excepcionais. Dessas habilidades incluem as habilidades interpessoais e personalidade (Creasy & Anantatmula, 2013), incluindo Inteligência Emocional (Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Rezvani et al., 2016; Maqbool, Ye, Manzoor, & Rashid, 2017).

Embora as habilidades interpessoais sejam consideradas nesses estudos, no agrupamento de autores do número 7 ainda o gerenciamento é baseado em hierarquia e influência, sendo mais direcionado a tarefas ainda é discutido e testado (Tyssen, Wald & Spieth, 2013). A influência da liderança orientada para pessoas começa a ter força com a indicação dos estilos de liderança como a liderança transacional e transformacional para resultar em melhor desempenho do projeto (Yang et al., 2011; Tyssen, Wald & Spieth, 2014; Lai, Hsu & Li, 2018). Sendo assim, vários autores sugerem cultivar o comportamento de liderança transformacional para melhorar o desempenho dos projetos (Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013; Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016).

No círculo 8 do gráfico (Figura 3), apresenta as correntes mais atuais de pensamento, esses estudos apresentam uma relação intensa e estão mais voltados para as variações de estilos de liderança. Adverte-se uma inclinação para transição da liderança Vertical (posição



formal) para liderança horizontal (membros da equipe) (Hsu, Li, & Sun, 2017). As dimensões de profissionalidade, personalidade e benevolência do líder horizontal são itens adicionais na construção de confiança para governar a liderança equilibrada (Pilkienė, Alonderienė, Chmieliauskas, Šimkonis, & Müller, 2018).

Observa-se ainda que o empoderamento esteja significativamente relacionado a comportamentos orientados a tarefas e comportamentos orientados a relacionamentos (Nauman, Khan, & Ehsan, 2010). Nesse sentido, a pesquisa sobre comportamentos de liderança e suas associações com o desempenho do projeto deve oferecer evidências tangíveis de vantagens da adoção de um determinado estilo de liderança (Yang, Huang, & Hsu, 2014).

Por fim, o gráfico da Figura 3 demonstra ao longo dos anos como os conceitos de gerenciamento e liderança são distintos, porém essa dicotomia ainda é tratada como sinônimos por diversos autores exibidos no gráfico. Dessas divergências apresentadas, o objetivo da etapa 3 consiste em apresentar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos. Assim, é apresentada uma matriz (Tabela 1) que relaciona os conceitos de gerenciamento e liderança na visão dos autores do corpus teórico, concluindo o gráfico histórico de citações na Figura 3.

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo (situação atual)	Questiona o status quo (situação atual)
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração
Estudos que corroboram gerenciamento:	Estudos que corroboram liderança:
(Shenhar, 2001); Thamhain, 2003 (Geoghegan & Dulewicz, 2008); (Sausser, Reilly e Shenhar, 2009); (Nauman, Khan, & Ehsan, 2010); (Strang, 2011); (Unger, 2012); (Muller, Geraldi, & Turner, 2012); (Zhang, Zuo, & Zillante, 2013); (Ahsan, Ho, & Khan, 2013); (Lundy & Morin, 2013); (Packendorff, Crevani, & Lindgren, 2013); (Bredin & Söderlund, 2013); (Brière et al., 2015); (Gruden, Stare, 2018)	(Berson & Linton, 2005); (Anantamula, 2008); (Clarke, 2010a); (Clarke, 2010b); (Muller & Turner, 2010). (Yang et al., 2011); (Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013); (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013); (Tyssen, Wald, & Spieth, 2014); (Yang, Huang, & Hsu, 2014); (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016); (Rezvani et al., 2016); (Maqbool, Ye, Manzoor, & Rashid, 2017); (Hsu, Li, & Sun, 2017); (Muller et al., 2018); (Lai, Hsu & Li, 2018); (Pilkienė et al., 2018); (Yu et al., 2018)(Zhang, Cao & Wang, 2018)

Tabela 1: Comparação entre Gerenciamento e Liderança

Fonte: Adaptado PMBOK® 6a Edição (2017).



Os critérios para inclusão e exclusão foram baseados nessas relações desses conceitos, pois o corpus de pesquisa deixa aparente como os autores interpretam gerenciamento e liderança. Pode-se depreender que o gerenciamento é visto como racional, analítico, concentrado em solucionar problemas e exerce poder baseado em controle de prazos e metas aceitando sempre a situação, mantendo o sistema imposto (Shim & Lee, 2001; Müller, Zhu, Sun, Wang & Yu, 2018).

Contudo, a liderança é vista como: imaginativa, criativa e flexível (Geoghegan & Dulewicz, 2008; Sivasubramaniam, Liebowitz, & Lackman, 2012). O líder trabalha com motivação e por mais que a motivação seja intrínseca para cada pessoa, a influência do líder é capaz de impulsionar o liderado. Além disso, o líder deve gostar de trabalhar com pessoas, saber se comunicar, resolver conflitos e tem empatia (Muller & Turner, 2010; Tyssen, Wald, & Spieth, 2013; Clarke, 2010a)

Ademais, o líder planeja, é visionário, não se conforma com a situação e contesta o status quo da organização. Por fim, o líder é flexível, menos controlador e enxerga o horizonte sempre com uma visão de longo prazo (Clarke, 2010b; Shenhar, 2004). O pressuposto dessas relações são as competências técnicas orientadas a tarefas e habilidades interpessoais que um líder deve ter que difere do gerente de projetos. (Skulmoski & Hartman, 2010; Nauman, Khan, & Ehsan, 2010). Contudo, o aspecto comportamental da liderança orientada para pessoas é fundamental para diferenciar o líder formal estratégico voltado para tarefas e resultados (Drouin, Müller & Sankaran, 2018; Rahmani, Roels & Karmarkar, 2018; Tyssen, Wald & Spieth, 2013).

3.3 Definições de estilos de liderança

O objetivo da etapa 4 visa identificar os estilos de liderança e transições desses estilos no corpus de pesquisa. A primeira dificuldade do refinamento da base foi entender o que significa liderança na visão dos autores da base consolidada, pois os estudos tratam de forma semelhante conceitos distintos. Essa divisão de conceitos foi demonstrada na matriz (Tabela 1) correlacionando as relações entre os conceitos e autores da base.

O cenário da Tabela 1 comprova que os conceitos de liderança em gerenciamento de projetos embora muito citados na literatura ainda tenham lacunas de entendimento para serem preenchidas. Porém, vários estudos ajudaram a compreender a evolução do pensamento e servem de contraponto sobre os argumentos da evolução de pensamento a respeito de comportamentos ao longo do tempo (Shenhar, 2001; Sauser, Reilly, & Shenhar, 2009; Unger, 2012; Zhang, Zuo, & Zillante, 2013; Ahsan, Ho, & Khan, 2013; Lundy & Morin, 2013; Bredin & Söderlund, 2013; Brière et al., 2015).

A segunda dificuldade foi identificar o que são tipos e estilos de liderança na visão dos autores da base, o que gerou uma surpresa que foi encontrar outra dicotomia na RSL. Notou-se outra divergência entre autores do que seria um tipo de liderança ou um novo estilo de liderança. Foram apresentados nessa RSL vários estudos que citam tipos de liderança como estilos, porém são variações de estilos já consolidados, entendendo que o gerente ou líder (outra dicotomia) personaliza dependendo da situação ou tipo de projeto.

Os resultados da etapa 4 são apresentados na Tabela 2, que apresenta estilos de liderança encontrados nesta base.



Estilos de Liderança			
Autores	Contingencial/ Situacional	Transacional	Transformacional
Shenhar (2001)	X		
Thamhain, 2003	X		
Sauser, Reilly e Shenhar (2009)	X		
Strang (2011)		X	
Yang et al., 2011		X	X
(Muller & Turner, 2010)		X	
(Anantatmula, 2008)		X	
(Berson & Linton, 2005)			X
(Clarke, 2010a)			X
(Muller & Turner, 2010).			X
(Sivasubramaniam, Liebowitz, & Lackman, 2012)			X
(Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013)			X
(Tyssen, Wald, & Spieth, 2013)	X	X	X
(Tyssen et al., 2014).		X	X
(Peltokorpi & Hsu, 2015)			X
(Savelsbergh, Poell, & Heijden, 2015)			X
(Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016)			X
(Hassan, Bashir, & Abbas, 2017)			X
(Maqbool et al., 2017)			X
(Ding et al., 2017)			X
(Hassan, Bashir, & Abbas, 2017)			X
(Tabassi et al., 2017)	X		X
(Zhang, Cao & Wang, 2018)		X	X
(Pilkienė et al., 2018)	X		

Tabela 2: Estilos de liderança do corpus teórico

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Identifica-se na Tabela 2 que a liderança transformacional ainda é bastante pesquisada ao longo dos anos. Entende-se então que, o papel principal dos estilos de liderança é explicar a relação entre os traços de personalidade e o sucesso do projeto (Hassan, Bashir & Abbas, 2017). Dentre os estudos da pesquisa foi possível identificar relações entre inteligência emocional, competências em gerenciamento de projetos e liderança transformacional (Clarke, 2010a; Clarke, 2010b; Muller, Geraldi & Turner, 2012; Rezvani, Chang, Wiewiora, Ashkanasy, Jordan, & Zolin, 2016; do Vale, Nunes & de Carvalho, 2018). Além do fato das habilidades da liderança impulsionar a comunicação (Hirst & Mann, 2004; Groysberg & Slind, 2012; Maqbool, Ye; Manzoor, & Rashid, 2017) e as responsabilidades específicas de liderança do gerente de projeto em relação aos membros da equipe do projeto para melhorar o desempenho (Tabassi, Rufecheai, Bakar, & Yusof, 2017; Hsu, Li, & Sun, 2017).

4. Discussão

De acordo com a Tabela 2, é importante ressaltar que a liderança transformacional se concentra nas pessoas e suas motivações, crenças e comportamentos. Por outro lado, a liderança transacional se concentra nas tarefas e destaca a manutenção da estabilidade, em vez de mudança (Tyssen, Wald, & Spieth, 2013). Já para Strang (2010), a dimensão inferior da liderança de equipe é a recompensa contingente (também chamada de liderança transacional),



que é um processo de intercâmbio entre o líder e os membros da equipe, pelo qual o esforço dos seguidores é recompensado com uma promessa de reconhecimento e ou remuneração (mas a falha pode resultar em punição).

Em contraponto, a liderança transformacional é caracterizada por fatores como: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individual, aumentando a percepção de um ambiente que incentiva a inovação (Kissi, Dainty, & Tuuli, 2013). Com isso, os líderes transformacionais têm uma visão clara do que o projeto será e como ele poderá se tornar bem-sucedido (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016), promovendo valores e normas coletivas que conduzem ao senso de pertencimento dos subordinados ao projeto (Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017).

Na visão de Yang et al. (2011), gerentes de projetos transformacionais são uma fonte de inspiração para colegas de trabalho; eles fornecem visão e articulam objetivos compartilhados e entendimento mútuo do que é certo e importante para o sucesso do projeto. Constata-se que ainda o autor fala de gerentes de projeto citando um estilo de liderança atribuído a um líder, porém um gerente legitimado pelo poder talvez não seja um líder. Essa divergência é explicada na ciência política por Morgan (1996), ele cita que a autoridade formal é um tipo de poder legitimado, essa legitimidade surge quando as pessoas reconhecem que uma pessoa tem o direito de comandar e que têm a obrigação de obedecer. Portanto, o entendimento do que a liderança significa para cada autor é muito subjetivo. Essa divergência de conceitos entre os autores sobre liderança na base está representada na matriz da Tabela 1, correlacionando liderança e gerenciamento, com estratégia e comportamento.

Contradizendo essa visão, Yang, Huang e Hsu (2014) citam que ao contrário dos líderes transacionais que indicam como as necessidades atuais dos subordinados podem ser satisfeitas, os líderes transformacionais demonstram carisma e criam orgulho, respeito, confiança e visão. Acrescentam Muller e Turner (2010), que a liderança transacional e a preocupação com o processo são mais importantes em projetos relativamente simples, mas a liderança transformacional e a preocupação com as pessoas são necessárias em projetos mais exigentes.

Fechando os argumentos sobre o estilo de liderança transformacional, citam Peltokorpi e Hasu (2015) que a atenção às características do líder de equipe deve ser dada durante o processo de seleção. Complementam Zhang, Cao e Wang (2018) que a alta gerência deve estar ciente da importância dos estilos de liderança dos gerentes de projetos e adotar estilos de liderança positivos, como estilos de liderança transformacional, para uma melhor cultura de colaboração.

5. Conclusões

O artigo inicia com a proposta de realizar uma RSL dos artigos elencados para atender a pergunta: Como a liderança é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos? Assim, foi realizada a análise de 51 artigos que compõem a base de dados final, o corpus teórico alvo desta pesquisa. A leitura completa dos 51 artigos foi feita com a preocupação de atender os seguintes objetivos de pesquisa: (1) distinguir a liderança com base no foco de estudo referente ao cargo (posição) ou comportamento do gerente de projetos; (2) apresentar as diferenças entre gerenciamento e liderança a partir dos estudos sobre gerenciamento de projetos; (3) identificar estilos de liderança aplicados em estudos em gerenciamento de projetos.



Todos os objetivos propostos do estudo foram cumpridos e para atendê-los buscou-se identificar uma clareza conceitual, descrevendo os achados da pesquisa e apresentando por meio de figuras, gráficos e matrizes, como esses conceitos se relacionam e, nesse sentido, elucidar as dicotomias de cada dimensão que geraram ruídos no corpus de pesquisa, resumindo o conhecimento existente de liderança no domínio de gerenciamento de projetos. Na RSL apresentada, destaca-se a abordagem da liderança em estudos sobre gerenciamento de projetos que segue em três dimensões, entre elas: direcionadas ao comportamento do líder, direcionadas a posição formal na estrutura da empresa do líder e, por fim, direcionadas aos estilos de liderança.

Por meio da integração da literatura, articularam-se as discussões entre os autores das definições do que é liderança, de como o comportamento influencia os estilos liderança e como são entendidos esses estilos e incorporados nas equipes de projeto. Os resultados desse artigo sugerem que, os aspectos pessoais e comportamentais estudados nessa RSL, emergem como uma corrente de pensamento ao longo do tempo, onde se notou que os estudos em gerenciamento de projetos estão preocupados com *soft skills*, principalmente nos aspectos relacionados à liderança como: comunicação, capacidade de influenciar, empatia e inteligência emocional. Sendo assim, apresentar as diferenças de liderança no gerenciamento de projetos torna-se fundamental para compreender o porquê de a liderança não estar presente somente em *hard skills*, mas também em *soft skills*.

Dessas constatações, pode-se depreender que, o gerente ao desempenhar o papel de líder pelo cargo formal que ocupa na empresa consegue gerar influência em seus subordinados e isso, de certa forma, gerar resultados. Deste modo, a posição de líder gera influência em seus subordinados, que também gera resultados na organização. Portanto, se o líder não possui as competências necessárias e habilidades de liderança, ele não é líder e sim um gestor numa posição de “líder” formal legitimado. Pois, a liderança que advém do poder de influência pelo cargo, não é liderança em essência, necessita dos atributos presentes nas *soft skills*. Os estilos de liderança apresentados nessa RSL corroboram com essa afirmação.

Por meio da RSL identificaram-se inferências a novos estudos sobre tipos de liderança que estão usando a liderança situacional, transacional. A RSL também trouxe a luz forte relação ao desenvolvimento da teoria da liderança transformacional. Os pressupostos deste estilo de liderança são: baseada em *soft skills*, líderes que são uma fonte de inspiração, com alto poder de inteligência emocional e criam confiança promovendo uma equipe entusiasta e amigável para o sucesso do projeto.

Portanto, chega-se à conclusão que ter liderança pelo cargo que ocupa, não é liderança. A liderança não está no cargo, está no aceite ou na legitimidade que seus liderados percebem por um comportamento social que é diferente do comportamento de uma liderança que é legitimada pela posição ou líder vertical. A contribuição desse estudo para o conhecimento está na discussão de alguns fenômenos relativamente novos nos estilos de liderança.

Os pontos fortes do presente estudo incluem o rigor e clareza estabelecidos por meio da RSL para explicar as perspectivas de gerenciamento e liderança de nos estudos de gerenciamento de projetos. Uma força adicional seria o uso de métodos contemporâneos para analisar e teorizar sobre os dados.

As contribuições práticas desses estudos incluem a indicação de programas para a conscientização dos profissionais por meio de treinamento para que a liderança em gerenciamento de projetos possa desenvolver as capacidades dos membros da equipe a fim de



se tornarem visíveis aos líderes verticais e, dessa forma, se tornarem líderes horizontais, abrindo caminho para uma futura carreira como gerente de projetos.

As contribuições acadêmicas do estudo incluem a contribuição para o arcabouço teórico do fenômeno sociológico de transição dos estilos de liderança, que agora é enriquecida por uma compreensão detalhada do evento de identificação nessa RSL.

As limitações partem de um conceito geral que contempla o gerenciamento e liderança como sinônimos, como também os estilos de liderança e suas variações e adaptações, fazendo-se necessário a interpretação de cada constructo na visão dos autores, evitando o viés psicológico desses conceitos. Pesquisas futuras são indicadas com uso de estudos de caso e mais estudos observacionais a fim de para explorar o fenômeno e entender melhor a natureza iterativa dos eventos e como eles se desenrolam na realidade.

Referências

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*.
- Ancona, D., Backman, E., & Isaacs, K. (2019). Nimble Leadership Walking the line between creativity and chaos. *Harvard Business Review*
- Aronson, Z. H. (2013). Managing the intangible aspects of a project: The affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. *Project Management Journal*, 44(1), 35-58.
- Anantatmula, V. S. (2008). The role of technology in the project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1), 34-48.
- Bass, B. (1985). *Liderança e desempenho além das expectativas*. Nova Iorque, Free Press
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: *Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31
- Bass, B. (2010). *O manual de liderança de Bass: Teoria, pesquisa e aplicações gerenciais*. Nova York, NY: Simon & Schuster.
- Bennis, W. &. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health. Gulf Pub. Co.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Perenium.
- Bolli, T. & Renold, U. (2015). *Comparative advantages of school and workplace environment in competence acquisition: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education*, (389).
- Bredin, K., & Soderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.



- Clarke, N. (2010a). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Clarke, N. (2010b). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 461-468.
- Cook, D. J. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of Internal Medicine*, 126 (5) March, pp.
- Creasy, T. and Anantatmula, V.S. (2013), "From every direction – how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success", *Project Management Journal*, Vol. 44 No. 6, pp. 36–51.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556.
- do Vale, J. W. S. P., Nunes, B., & de Carvalho, M. M. (2018). Project Managers' Competences: What Do Job Advertisements and the Academic Literature Say? *Project Management Journal*, 49(3), 82–97.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986–1006.
- Duksup Shim, & Mushin Lee. (2001). Upward influence styles of R&D project leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 394–413.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7.
- Geoghegan, L. &. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Project Management Journal*, 39(4), 58-67.
- Groysberg, B., & Slind, M. ([s.d.]). Leadership CORPORATECOMMUNICATIONS Is a Conversation. 2.
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The influence of behavioral competencies on project performance. *Project Management Journal*, 49(3), 98-109.
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*.
- Hirst, G., & Mann, L. (2004). A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance. *R and D Management*, 34(2), 147–160.
- Hsu, J. S.-C., Li, Y., & Sun, H. (2017). Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1557–1572.
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 485–497.
- Lai, C.-Y., Hsu, J. S.-C., & Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*, 36(3), 566–582.
- Lourenço, M. R. (2005). Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(4).



- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates.' *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lundy, V., & Morin, P.-P. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45–64.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*, Cap. 6. São Paulo: Atlas.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75.
- Müller, R. &. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2011). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Müller, R., Zhu, F., Sun, X., Wang, L., & Yu, M. (2018). The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China. *International Journal of Project Management*, 36(1), 95–107.
- Nauman, S., Mansur Khan, A., & Ehsan, N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 638–649.
- Packendorff, J., Crevani, L., & Lindgren, M. (2014). Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project. *Project Management Journal*, 45(3), 5–20.
- Pant, I. &. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International journal of project management*, 26(2), 124-128.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Peltokorpi, V., & Hasu, M. (2015). Moderating effects of transformational leadership between external team learning and research team performance outcomes: Moderating effects of transformational leadership. *R&D Management*, 45(3), 304–316.
- Pilkiene, M., Alonderiene, R., Chmieliauskas, A., Simkonis, S., & Mueller, R. (2018). The governance of horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 913–924.
- PMI, P. M. I. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute* (Sexta edição). Chicago.
- Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team Leadership and Performance: Combining the Roles of Direction and Contribution. *Management Science*, 64(11), 5234–5249.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.
- Sampaio, R. &. (2017). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83–89.
- Sarin, S., & O'Connor, G. C. (2009). First among equals: The effect of team leader characteristics on the internal dynamics of cross-functional product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 188-205.



- Savelsbergh, C. M. J. H., Poell, R. F., & van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Does team stability mediate the relationship between leadership and team learning? An empirical study among Dutch project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 406–418.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&d Management*, 34(5), 569-578.
- Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L. (2012). Determinants of New Product Development Team Performance: A Meta-analytic Review: Meta-analysis of NPD Team Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 803–820.
- Skulmoski, G. &. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80.
- Strang, K. D. (2011). Leadership Substitutes and Personality Impact on Time and Quality in Virtual New Product Development Projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Bakar, A. H. A., & Yusof, N. (2017). Linking Team Condition and Team Performance: A Transformational Leadership Approach. *Project Management Journal*, 48(2), 22–38.
- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&d Management*, 33(3), 297-311.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2013). Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda. *Project Management Journal*, 44(6), 52–67.
- Tyssen, A. K. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375.
- Yang, L. R. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Hsu, T.-J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40–53.
- Yu, M., Vaagaasar, A. L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). Empowerment: The key to horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(7), 992–1006.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.
- Zhang, F., Zuo, J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748–759.
- Zhang, Lianying; Cao, Tingting; Wang, Yu. The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 2, p. 317-330, 2018.