



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **A INFLUÊNCIA DO GERENTE DE PROJETOS NO DESEMPENHO DE PROJETOS**

### *THE INFLUENCE OF PROJECT MANAGER ON PROJECT PERFORMANCE*

**FERNANDO CESAR BARROS SUZUKI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**MARCIO SARAIVA MATTOS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

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 órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



**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



## **A INFLUÊNCIA DO GERENTE DE PROJETOS NO DESEMPENHO DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

Esta pesquisa realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), tem como objetivo investigar a influência do gerente de projetos no desempenho dos projetos, a partir de suas características pessoais e influência na equipe.

### **Relevância/originalidade**

A pesquisa indica que as características pessoais dos gerentes de projetos, como por exemplo a liderança, inteligência emocional, gestão de conflitos, influencia sobre pessoas, habilidades verbais e escritas, afetam diretamente o resultado dos projetos. Exemplificando que as competências dos gerentes de projeto estão diretamente relacionadas o sucesso do projeto.

### **Metodologia/abordagem**

Realizadas pesquisas na base de dados SCOPUS, conforme palavras-chaves: Leadership, Manager, Performance e Project Success, considerando os artigos da área de Business, Management and Accounting, e somente periódicos da área de gestão de projetos, consistindo também em aplicação de filtros e análise individual de cada artigo.

### **Principais resultados**

Foram identificados 243 artigos, e após análise preliminar por meio da leitura dos resumos, foram selecionados 21 artigos que corresponderam ao tema de pesquisa e foram utilizados para construção deste estudo.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A contribuição para a teoria é a compreensão do impacto do gerente de projetos no desempenho dos projetos, no qual é demonstrado que as características pessoais do gerente de projetos afetam diretamente o resultado do projeto, e a contribuição prática está orientada a atenção sobre quais os atributos que o gerente de projetos deve possuir para um melhor desempenho do projeto.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Considerando a lacuna de pesquisa onde a teoria do alto escalão não retrata a influência dos gestores intermediários no sucesso de projetos. Esse estudo por meio de uma revisão sistemática da literatura, apresentou que as características pessoais dos gerentes de projetos como por exemplo a liderança, inteligência emocional, gestão de conflitos, influência sobre pessoas, e habilidade verbais e escritas, na função de gestores intermediários influenciam diretamente o resultado dos projetos.

**Palavras-chave:** gestão de projetos, performance, sucesso de projeto, gerente de projetos, liderança.



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *THE INFLUENCE OF PROJECT MANAGER ON PROJECT PERFORMANCE*

### **Study purpose**

This research, conducted through a systematic literature review (RSL), aims to investigate the influence of the project manager on project performance, from their personal characteristics and influence on the team.

### **Relevance / originality**

Research indicates that the personal characteristics of project managers, such as leadership, emotional intelligence, conflict management, influencing people, verbal and written skills, directly affect project outcomes. Explaining that project manager competencies are directly related to project success.

### **Methodology / approach**

Searches were performed in the SCOPUS database, according to keywords: Leadership, Manager, Performance and Project Success, considering articles from Business, Management and Accounting, and only journals from Project Management, also consisting of application of filters and individual analysis of each article.

### **Main results**

A total of 243 articles were identified, and after preliminary analysis by reading the abstracts, 21 articles were selected that corresponded to the research theme and were used for the construction of this study.

### **Theoretical / methodological contributions**

The contribution to theory is the understanding of the project manager's impact on project performance, which demonstrates that the project manager's personal characteristics directly affect the project outcome, and the practical contribution is oriented towards attention to what attributes the project manager must have for better project performance.

### **Social / management contributions**

Considering the research gap where high-level theory does not portray the influence of middle managers on the success of projects. This study, through a systematic literature review, showed that the personal characteristics of project managers, such as leadership, emotional intelligence, conflict management, influence on people, and verbal and written skills, in the role of intermediate managers directly influence the result of the projects.

**Keywords:** Project management, performance, project success, , project manager, leadership



### 1 Introdução

Características pessoais de CEOs (*Chief Executive Officer*) e da equipe do alto escalão, servem como indicadores de comportamento, que influencia na atenção e tomada de decisão gerencial, e esta teoria faz parte de um campo de Estratégia Comportamental (Powell, Lovallo, & Fox, 2011). No entanto, existe uma lacuna a ser explorada, que é o papel dos gestores intermediários no desempenho estratégico (Wangrow, Schepker, & Barker, 2015). Nesta lacuna é especialmente importante avaliar em relação aos gerentes de projetos, que se enquadram no grupo de gestores intermediários.

Esta pesquisa realizada por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), tem como objetivo investigar essa lacuna, analisando a influência do gerente de projetos no desempenho dos projetos, a partir de suas características pessoais e influência na equipe. A expectativa de contribuição para a teoria é a compreensão do impacto do gestor intermediário no desempenho dos projetos, nesse estudo temos o gerente de projetos como gestor intermediário, no qual é demonstrado por meio de teorias discriminadas ao longo desse artigo, que as características pessoais do gerente de projetos afetam diretamente o resultado do projeto, e a contribuição prática está orientada a atenção sobre atributos específicos que o gerente de projetos deve possuir para um melhor desempenho do projeto.

O gerente de projetos deve ser um líder com autoridade para definir objetivos e planos do projeto, lidar com questões de contratação e aprovar mudanças no escopo. Além disso, deve ser capaz de tomar decisões, ações de comunicação e obter o comprometimento dos membros da equipe do projeto (Anderson, 1992). No entanto, a função principal de um líder, é motivar os seguidores a alcançar as metas do projeto (Lai, Hsu, & Li, 2018).

Adicionalmente, os gerentes de projeto determinam as práticas a serem usadas para gerenciar seus projetos. Os gerentes de projeto que possuem habilidades e experiência gerenciais de alta qualidade ou acima da média são mais frequentemente associados a projetos com melhor desempenho, porque tendem a usar as principais práticas de gerenciamento de projetos em níveis mais altos. Por outro lado, a necessidade de gerenciar a qualidade no ambiente do projeto abrange um amplo espectro de questões de gerenciamento, uma questão de interesse é a implementação eficaz das principais práticas de gerenciamento de projetos. As práticas específicas selecionadas e o nível de uso nos projetos são essenciais para o desempenho bem-sucedido do projeto (Anderson, 1992).

Essa revisão sistemática foi realizada na base de periódicos SCOPUS em outubro de 2019, utilizando as palavras-chave: *Leadership, Manager, Performance* e *Project Success*, com a finalidade de identificar os artigos que respondam à questão de pesquisa: O gerente de projetos influencia no desempenho de projetos? Quanto ao método de pesquisa, por uma questão de relevância, utilizaram-se como critérios de seleção os artigos de periódicos que tratam especificamente do tema de projetos e da área de *Business, Management and Accounting*, no qual foram aplicados filtros nas buscas, análise individual de cada artigo e finalmente a construção da RSL.



## 2 Referencial Teórico

A base teórica da pesquisa está centralizada em liderança, gerenciamento e performance de projetos do gerente de projetos, e direcionados aos projetos de sucesso. O gerenciamento de projetos surgiu como um campo de prática que as empresas têm utilizado cada vez mais para alcançar seus objetivos de negócios, sendo assim, a demanda de projetos tem crescido, e por consequência a necessidade por gerentes de projetos aumenta e existe um interesse ascendente na qualificação em gerenciamento de projetos (Crawford, 2005).

Ao encontro dessa qualificação, gerenciar projetos com qualidade requer a implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos, e para que qualquer sistema de gerenciamento de projetos seja eficaz, um projeto deve ser gerenciado por um gerente de projeto que exiba atributos gerenciais de alta qualidade (Anderson, 1992). No qual a relação entre controle gerencial e desempenho do projeto está relacionada com quatro dimensões do controle gerencial do gerente de projetos: controle comportamental, controle de resultados, controle de equipe e autocontrole (Kanwal, Zafar, & Bashir, 2017).

Articulando sobre o desempenho dos gerentes de projetos quanto ao sucesso do projeto, é inoportuno utilizar métricas tradicionais como por exemplo o triângulo de ferro (escopo, tempo, custo), pois os projetos possuem propriedades distintas e são únicos, além disso, medir o desempenho do gerente pelos ganhos financeiros do projeto também é um equívoco, pois o desempenho de um gerente de projetos vai além de projetos com lucros, pois depende de sua conduta no comando do projeto e aplicação de estilos de gestão (Chen & Lee, 2007).

Conquanto, Müller e Turner (2007) retratam que o tipo liderança dos gerentes de projetos influencia diretamente o projeto, somado a que diferentes estilos são apropriados para diferentes espécies de projetos, adicionalmente os gestores responsáveis por designar os recursos aos projetos levam em consideração o perfil. Ainda nesse contexto, a combinação do gerente adequado com o projeto adequado é decisivo para o sucesso do projeto, onde registros pessoais de desempenho passado, são importantes medidas para a escolha do gerente de projeto (Hadad, Keren, & Laslo, 2013).

Com relação aos comportamentos de liderança Chen e Lee (2007) retratam a importância de 4 características, sendo:

- (1) Tomada de decisão: Práticas gerenciais.
- (2) Influenciar pessoas: Motivação.
- (3) Relacionamentos: Formação de equipes, suporte e desenvolvimento.
- (4) Informações: Informação e esclarecimento.

Adicionalmente, a tomada de decisões e a habilidade de fornecer e buscar informações, são as características mais importantes de um gerente de projetos (Chen & Lee, 2007).

Corroborando com tema, algumas das competências do gerente de projeto estão relacionadas diretamente com o sucesso do projeto, como por exemplo em projetos de média dificuldade, a superação emocional e a comunicação são fundamentais, contudo, em projetos de alta complexidade, a sensibilidade é imprescindível, já no projeto com contratos de preço fixo, a sensibilidade e a comunicação prevalecem sobre as demais competências, adicionalmente na etapa de design, a gestão de recursos é eminente, e de uma maneira geral, ao longo do ciclo de vida, a consciência e a comunicação são fatores essenciais ao gerente de projetos (Müller & Turner, 2007).

No entanto, existem características do gerente de projetos que podem impactar negativamente o sucesso do projeto, onde a perspectiva e a visão estratégica se encaixam nessas habilidades que não são importantes e até prejudicam o desempenho dos gerentes de projeto, pois esses, devem se concentrar na tarefa de atingir os objetivos do projeto, pois temas estratégicos deveriam estar centralizados no patrocinador (Müller & Turner, 2007). Outrossim,



Belassi e Tukel (1996) afirmam que a experiência anterior de um gerente de projeto tem um impacto mínimo no desempenho do projeto.

Com relação ao ciclo de vida do projeto, projetos bem-sucedidos são aqueles gerenciados por gerentes de projeto envolvidos desde os estágios iniciais do início de um projeto até o final (Laufer, Denker, & Shenhar, 1996). Complementarmente Skulmoski e Hartman (2010) retratam a ligação entre as fases do projeto e as competências do gerente de projetos necessárias em cada etapa, exemplificadas na Tabela 1, posto que os gerentes de projeto necessitam de um conjunto diferente de habilidades, fato que os tornam distintos dos gerentes regulares (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). À vista disso, as competências dos gerentes de projeto estão relacionadas positivamente com o sucesso do projeto (Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017).

Tabela 1. Competências do gerente de projeto por fase do projeto.

Fase	Competência
Iniciação	Questionamento eficaz / Geração de feedback
	Persuasão / Marketing / Vendas
	Habilidades auditivas
	Orientado à visão / Articulador de problema
	Construção de consenso
Planejamento	Habilidades e Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos
	Construção de consenso
	Competências Técnicas / Conhecimento Teórico
	Implementação
	Trabalhar em equipe
	Orientado a resultados
	Verdadeiro / Honesto
Encerramento	Habilidades de escrita
	Compartilhar - Informação e Crédito
	Determinado em encerrar / Qualidade
	Verdadeiro / Honesto

Fonte: Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80.

Contudo, em situações problemáticas, líderes e gerentes precisam de soluções mais criativas e de pensamento fora da caixa (Hassan, Bashir, & Abbas, 2017). Desse modo, os gerentes de projetos devem aprender habilidades importantes, como barganha, influência, gestão de conflitos e negociação para alcançar o sucesso do projeto (Pinto, 2000). Da mesma forma, Yang, Huang, e Wu (2011) afirmam que gerentes de projeto desenvolvem um estilo de liderança específico na tentativa de atingir as metas de um projeto. Por outro lado, as habilidades técnicas do gerente de projetos têm a menor influência no sucesso do projeto (El-Sabaa, 2001).

Ampliando a discussão sobre relacionamentos, Pinto (2000) retrata que os gerentes de projeto devem manter fortes laços políticos em suas organizações como um método para alcançar o sucesso do projeto. Pois, à medida que os gerentes de projeto desenvolvem relacionamentos eficazes e de alta qualidade com seus *stakeholders* internos e externos, aumenta de maneira correspondente o sucesso do projeto (Mazur, Pisarski, Chang, & Ashkanasy, 2014). Ademais, o fato do gerente de projetos entender o que os *stakeholders* valorizam, influencia sobre o sucesso do projeto (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

No que concerne à qualidade, do ponto de vista do projeto a mesma está relacionada ao desempenho do projeto, onde o responsável pelo cumprimento do desempenho é o gerente de



projetos (Heisler, 1990). Sendo assim, a qualidade dos líderes do projeto, são essenciais para o sucesso do projeto, onde o modelo de liderança do gerente de projeto no contexto do projeto levará a um desempenho do projeto mais bem-sucedido (Tampoe & Thurloway, 1993).

Além do mais, Maqbool et al. (2017) mostram que a inteligência emocional, as competências dos gerentes de projeto e a liderança transformacional têm impactos positivos no sucesso do projeto. Dessa forma, gerentes de projeto emocionalmente inteligentes desenvolvem confiança com sua equipe criando um vínculo emocional com os membros da equipe, e esse relacionamento se reflete nos fatores de sucesso do projeto (Rezvani et al., 2016). De outro modo, Smith, Bruyns, e Evans (2011) apontam que o otimismo e o estresse demonstraram influenciar o sucesso do projeto, no qual, ser um otimista e gerenciar o estresse foi identificado como uma habilidade importante para um gerente de projeto para ajudá-lo a aumentar a possibilidade de sucesso do projeto.

No que tange a contratação de gerente de projetos, Starkweather e Stevenson (2011) relatam que executivos valorizam seis competências essenciais para a contratação: liderança; capacidade de se comunicar em múltiplos níveis; habilidades verbais e escritas; atitude e capacidade de lidar com ambiguidade e mudança; outras competências, como experiência, histórico de trabalho e educação; e conhecimento técnico. Contudo, o desempenho real do gerente do projeto e do projeto deve ser avaliado por um processo formal de avaliação, a fim de examinar como os objetivos declarados são alcançados após a execução do projeto (Xu & Yeh, 2014).

Por fim, as discussões dos artigos selecionados como base teórica dessa pesquisa, que tem como objetivo investigar a influência do gerente de projetos no desempenho dos projetos, a partir de suas características pessoais e influência na equipe, apresentaram 10 características essenciais que o gerente de projetos, deve possuir para atingir o sucesso de projetos, tal e como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Características do gerente de projeto no sucesso de projetos

Características		
Liderança	Tomada de decisão	Negociação
Influenciar pessoas	Inteligência emocional	Gestão de conflitos
Habilidade de fornecer e buscar informações		
Criar laços políticos na organização		Habilidades verbais e escritas
Relacionamentos eficazes e de alta qualidade os <i>stakeholders</i> internos e externos		

Fonte: Elaborada pelos autores

### 3 Metodologia

A seguir são detalhados os procedimentos metodológicos, assim como os filtros aplicados nas buscas da pesquisa realizada 13 de outubro de 2019, com o intuito de investigar a influência do gerente de projetos no desempenho dos projetos, a partir de suas características pessoais e influência na equipe. Conforme demonstra a figura 1, a primeira etapa da pesquisa consistiu na definição das palavras-chave, seguida pela escolha da base de dados a ser pesquisada, conseqüentemente definiu-se as lógicas de busca, e após aplicação das pesquisas na base restringiu-se os resultados com aplicação de filtros, em seguida realizou-se a análise dos artigos com o objetivo de selecionar os artigos correspondentes ao tem de pesquisa, e por fim, o desenvolvimento do referencial teórico e construção do estudo por meio de uma revisão sistemática da literatura.

Contudo, utilizou-se como apoio para tratamento dos resultados das pesquisas, a combinação das ferramentas RStudio e Biblioshiny/Bibliometrix na versão 1.2.1335, visando obter resultados gráficos e tabelas dos dados para melhor entendimento e tratamento das



informações. Quanto a eliminação de artigos duplicados nas pesquisas e correto apontamentos de referências com normas da APA (*American Psychological Association*) foi utilizado a ferramenta Mendeley.

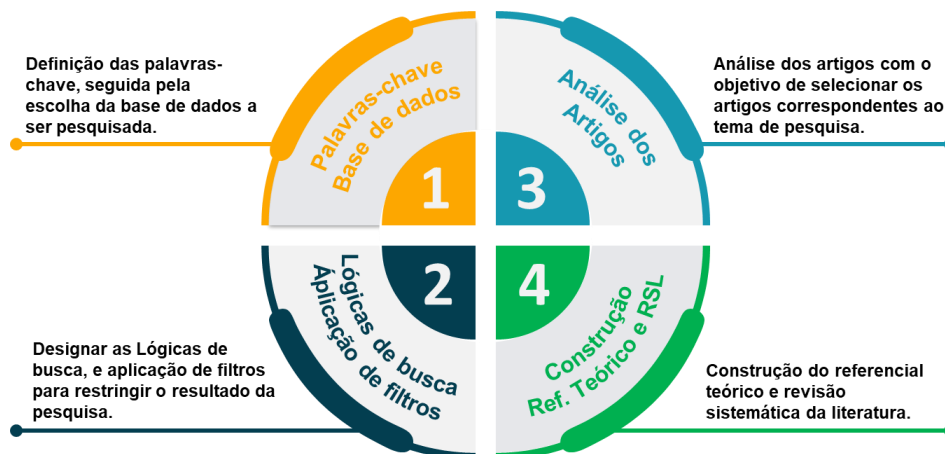


Figura 1: Etapas para construção da RSL

Fonte: Elaborada pelos autores

As palavras-chave utilizadas nas pesquisas foram: Leadership, Manager, Performance e Project Success, a base de dados escolhida considerando a relevância ao tema de pesquisa foi a SCOPUS, e para melhor abrangência ao tema de pesquisa, foram definidas duas lógicas de busca na pesquisa conforme descrito na Tabela 3, no qual resultou em artigos que contemplavam os temas de performance ou sucesso de projetos sempre quando relacionados a liderança e gerente. A busca pelos artigos foi direcionada ao título, resumo e palavras-chave, além do mais, fundamentado também na relevância ao tema de pesquisa, foram selecionados somente os artigos correspondentes a área de *Business, Management and Accounting*.

Tabela 3. Lógicas de busca.

Tipo	Logica de Busca Completa
Manager Performance	(leadership AND performance) OR (manager AND performance)
Manager Project Success	(leadership AND "project success") OR (manager AND "project success")

Fonte: Elaborada pelos autores

Seguindo ainda no tema de filtros de pesquisa, por questões de relevância no tema, foram considerados válidos na pesquisa, somente os periódicos da área de gestão de projetos e com índice H maior que dez, que ao todo resultou em três periódicos selecionados e 243 artigos como resultado da busca. Por outro lado, existiram outros três periódicos não utilizados, que resultou em um total de dez artigos desconsiderados, todos melhor explicados na tabela 3.

Posteriormente, mediante os resultados obtidos nas lógicas de busca foi possível a análise dos artigos, de modo que foram realizadas as leituras dos resumos dos 243 artigos, com o objetivo de filtrar e permanecer na pesquisa somente os artigos que possuem relevância a questão de pesquisa. E como resultado dessa última análise de leitura restaram 21 artigos, que foram utilizados para construção desse estudo.





## 4 Análise dos Resultados

A pesquisa que originou nos dados brutos e trabalhados é exemplificada na Tabela 4, onde é possível identificar a quantidade de artigos por cada tipo de lógica de busca, e os respectivos resultados. A Figura 2 contém de maneira resumida como as buscas e seleções dos artigos foram realizadas, gerando assim os artigos que fazem referência ao tema de pesquisa.

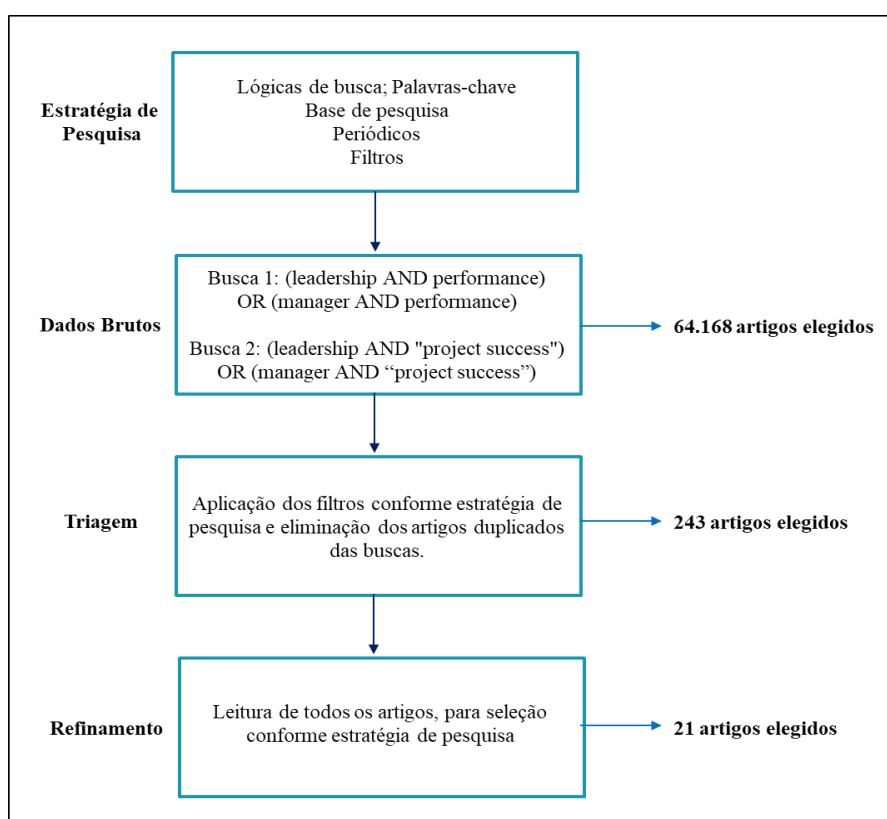


Figura 2: Buscas e seleções dos artigos

Fonte: Elaborado pelos autores

As pesquisas iniciais considerando os dados brutos, ou seja, sem a aplicação dos filtros que direcionam ao tema de pesquisa, resultaram a quantidade de 64.168 artigos (62.977 da lógica de busca Manager Performance + 1.191 da lógica de busca Manager Project Success), que após a aplicação dos filtros baseados nos critérios de relevância do tema de pesquisa resultou o total de 266 artigos (155 + 111). Desses 266 artigos foi necessário eliminar os artigos duplicados, pois foram realizadas duas buscas distintas na mesma base de periódicos SCOPUS, e após exclusão dos arquivos duplicados utilizando a ferramenta Mendeley, obteve-se o resultado de 243 artigos a serem utilizados nesse estudo.

Tabela 4. Método das buscas dos artigos.

Tipo	N. Artigos sem Filtros	N. Artigos com Filtros
Manager Performance	62.977	155
Manager Project Success	1.191	111
<b>Total</b>	<b>64.168</b>	<b>266</b>
<i>Duplicados</i>		-23
<b>Total de Artigos</b>		<b>243</b>

Fonte: Elaborada pelos autores



A tabela 5, demonstra os critérios aplicados na escolha dos periódicos, a distribuição e quantidade de artigos correspondentes, onde foram selecionados para a pesquisa aqueles com índice H maior que dez.

Tabela 5. Periódicos da pesquisa.

#	Periódico	Índice H	N. Artigos
1	<b>International Journal of Project Management</b>	<b>121</b>	<b>243</b>
2	<b>Project Management Journal</b>	<b>33</b>	
3	<b>International Journal of Managing Projects In Business</b>	<b>25</b>	
4	International Journal of Project Organisation And Management	10	10
5	International Journal of Information Systems And Project Management	10	
6	Journal of Modern Project Management	5	

Fonte: Elaborada pelos autores

Posteriormente foram realizadas as leituras dos resumos dos 243 artigos, com o objetivo de filtrar os que possuem relevância a questão de pesquisa, como resultado resultaram em 28 artigos, em seguida, foi realizada a leitura completa de todos os artigos, que resultou na eliminação de 7 artigos por não terem informações relevantes ao tema de pesquisa, restando ao final a quantidade de 21 artigos a serem utilizados nesse estudo, conforme indicados na tabela 6.

Tabela 6. Lista de artigos da RSL

Título	Autores	Jornal
PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR PROJECT MANAGERS USING MANAGERIAL PRACTICES	CHEN SH;LEE HT	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
SENIOR MANAGEMENT PERCEPTIONS OF PROJECT MANAGEMENT COMPETENCE	CRAWFORD L	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
PROJECT QUALITY AND PROJECT MANAGERS	ANDERSON S DAS	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
THE SKILLS AND CAREER PATH OF AN EFFECTIVE PROJECT MANAGER	EL SABAA S	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
A DECISION-MAKING SUPPORT SYSTEM MODULE FOR PROJECT MANAGER SELECTION ACCORDING TO PAST PERFORMANCE	HADAD Y;KEREN B;LASLO Z	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
THE IMPACT OF PROJECT MANAGERS' PERSONALITY ON PROJECT SUCCESS IN NGOS: THE MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	HASSAN MM;BASHIR S;ABBAS SM	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
PROJECT QUALITY AND THE PROJECT MANAGER	HEISLER SI	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
THE COMBINED EFFECTS OF MANAGERIAL CONTROL, RESOURCE COMMITMENT, AND TOP MANAGEMENT SUPPORT ON THE SUCCESSFUL DELIVERY OF INFORMATION SYSTEMS PROJECTS	KANWAL N;ZAFAR MS;BASHIR S	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT



SIMULTANEOUS MANAGEMENT: THE KEY TO EXCELLENCE IN CAPITAL PROJECTS	LAUFER A;DENKER GR;SHENHAR AJ	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
MATCHING THE PROJECT MANAGER'S LEADERSHIP STYLE TO PROJECT TYPE	M ULLER R;TURNER JR	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
THE IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, PROJECT MANAGERS' COMPETENCIES, AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON PROJECT SUCCESS: AN EMPIRICAL PERSPECTIVE	MAQBOOL R;SUDONG Y;MANZOOR N;RASHID Y	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
RATING DEFENCE MAJOR PROJECT SUCCESS: THE ROLE OF PERSONAL ATTRIBUTES AND STAKEHOLDER RELATIONSHIPS	MAZUR A;PISARSKI A;CHANG A;ASHKANASY NM	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
LESSONS FOR IT PROJECT MANAGER EFFICACY: A REVIEW OF THE LITERATURE ASSOCIATED WITH PROJECT SUCCESS	MILLHOLLAN C;KAARST BROWN M	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
UNDERSTANDING THE ROLE OF POLITICS IN SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT	PINTO JK	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
MANAGER EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PROJECT SUCCESS: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION AND TRUST	REZVANI A;CHANG A;WIEWIORA A;ASHKANASY NM;JORDAN PJ;ZOLIN R	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
INFORMATION SYSTEMS PROJECT MANAGER SOFT COMPETENCIES: A PROJECT-PHASE INVESTIGATION	SKULMOSKI GJ;HARTMAN FT	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
A PROJECT MANAGER'S OPTIMISM AND STRESS MANAGEMENT AND IT PROJECT SUCCESS	SMITH DC;BRUYNS M;EVANS S	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS
PM CRITICAL COMPETENCY INDEX: IT EXECS PREFER SOFT SKILLS	STEVENSON DH;STARKWEATHER JA	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
PROJECT MANAGEMENT: THE USE AND ABUSE OF TECHNIQUES AND TEAMS (REFLECTIONS FROM A MOTIVATION AND ENVIRONMENT STUDY)	TAMPOE M;THURLOWAY L	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
A PERFORMANCE-BASED APPROACH TO PROJECT ASSIGNMENT AND PERFORMANCE EVALUATION	XU Y;YEH CH	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
THE ASSOCIATION AMONG PROJECT MANAGER'S LEADERSHIP STYLE, TEAMWORK AND PROJECT SUCCESS	YANG LR;HUANG CF;WU KS	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT

Fonte: Elaborada pelos autores

## 5 Conclusão

Considerando a lacuna de pesquisa onde a teoria do alto escalão não retrata a influência dos gestores intermediários no sucesso de projetos, complementada pela questão de pesquisa: O gerente de projetos influencia no desempenho de projetos? Esse estudo por meio de uma revisão sistemática da literatura, permitiu responder à questão de pesquisa, afirmando que as características pessoais dos gerentes de projetos como por exemplo a liderança, inteligência



emocional, gestão de conflitos, influência sobre pessoas, e habilidade verbais e escritas, na função de gestores intermediários influenciam diretamente o resultado dos projetos.

Adicionalmente, retratou-se que as competências dos gerentes de projeto estão relacionadas positivamente com o sucesso do projeto Rashid Maqbool et al. (2017). Além do mais existem competências distintas exigidas para cada fase projeto (Skulmoski & Hartman, 2010).

Por outro lado, como proposta de futuras pesquisas, existem determinadas características do gerente de projetos que podem impactar negativamente o sucesso do projeto, com por exemplo a visão estratégica, pois esses, devem se concentrar na tarefa de atingir os objetivos do projeto (Müller & Turner, 2007).

## Referências

- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Chen, S. H., & Lee, H. T. (2007). Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *International Journal of Project Management*, 25(6), 543–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.004>
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
- D Anderson, S. (1992). Project quality and project managers. *International Journal of Project Management*, 10(3), 138–144. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(92\)90002-Q](https://doi.org/10.1016/0263-7863(92)90002-Q)
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Hadad, Y., Keren, B., & Laslo, Z. (2013). A decision-making support system module for project manager selection according to past performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 532–541. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.004>
- 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. <https://doi.org/10.1177/875697281704800206>
- Heisler, S. I. (1990). Project quality and the project manager. *International Journal of Project Management*, 8(3), 133–137. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90013-2)
- Kanwal, N., Zafar, M. S., & Bashir, S. (2017). The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1459–1465. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.007>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.001>
- Laufer, A., Denker, G. R., & Shenhar, A. J. (1996). Simultaneous management: The key to excellence in capital projects. *International Journal of Project Management*, 14(4), 189–199. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00091-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00091-7)
- 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.



- <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Maqbool, Rashid, 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. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, 32(6), 944–957. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.018>
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106. <https://doi.org/10.1177/875697281604700507>
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy4643. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Skulmoski, G. J., & Hartman, F. T. (2010). Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80. <https://doi.org/10.1002/pmj.20146>
- Smith, D. C., Bruyns, M., & Evans, S. (2011). A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 10–27. <https://doi.org/10.1108/17538371111096863>
- Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. (2011). PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.20174>
- Tampoe, M., & Thurloway, L. (1993). Project management: the use and abuse of techniques and teams (reflections from a motivation and environment study). *International Journal of Project Management*, 11(4), 245–250. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90042-L](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90042-L)
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99–135. <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Xu, Y., & Yeh, C.-H. (2014). A performance-based approach to project assignment and performance evaluation. *International Journal of Project Management*, 32(2), 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.04.006>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>