



## **OBSERVAÇÃO DO EXECUTIVE PRESENCE NO AMBIENTE DE PROJETOS**

### *OBSERVATION OF THE EXECUTIVE PRESENCE IN THE PROJECT ENVIRONMENT*

**VLAMIR FERNANDES DA SILVA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**JOSÉ ROMUALDO DA COSTA FILHO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**JOSÉ DA SILVA AZANHA NETO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**LUCIANO FERREIRA DA SILVA**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

#### Agradecimento à órgão de fomento:

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

## **OBSERVAÇÃO DO EXECUTIVE PRESENCE NO AMBIENTE DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

Este relato observou os resultados de um projeto de implantação de um sistema de informação, observando o uso do Executive Presence pelo gerente do projeto.

### **Relevância/originalidade**

Executive Presence é uma competência estudada em outras áreas de conhecimento, entretanto não identificamos estudos que aproximem esta competência da área de gerenciamento de projetos

### **Metodologia/abordagem**

O relato está estruturado sob a metodologia de pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas com pessoas em posição de gerenciamento de projetos

### **Principais resultados**

A intervenção executada para o projeto executado, a contratação de um gerente de projetos com competências interpessoais que possibilitaram um melhor gerenciamento do relacionamento do gerente do projeto com as equipes, os patrocinadores e partes interessadas, se evidencia como assertiva.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Aproximação da competência de Executive Presence do ambiente de gestão de projetos

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

Evidencia da relevância do Executive Presence no gerenciamento dos relacionamentos com pessoas no projeto

**Palavras-chave:** Executive Presence, Gerenciamento de Equipes, Patrocinadores, Partes Interessadas, Gerenciamento de Projetos



## *OBSERVATION OF THE EXECUTIVE PRESENCE IN THE PROJECT ENVIRONMENT*

### **Study purpose**

This report looked at the results of a project to implement an information system, noting the use of Executive Presence by the project manager.

### **Relevance / originality**

Executive Presence is a competency studied in other areas of knowledge, however we have not identified studies that bring this competency closer to the project management area.

### **Methodology / approach**

The report is structured under the qualitative research methodology, using interviews with people in project management positions

### **Main results**

The intervention performed for the executed project, the hiring of a project manager with interpersonal skills that enabled a better management of the project manager's relationship with the teams, sponsors and interested parties, is evidenced as assertive.

### **Theoretical / methodological contributions**

Approaching the competence of Executive Presence to the project management environment

### **Social / management contributions**

Evidence of the Executive Presence's relevance in managing relationships with people on the project

**Keywords:** Executive Presence, Team Management, Sponsor Management, Stakeholders , Project Management

## 1 Introdução

No contexto de gerenciamento de projetos, a adoção de ferramentas e técnicas para o Gerente de Projetos (GP) deve garantir que os objetivos previamente estabelecidos para um determinado projeto sejam alcançados (PMI, 2017). Em relação aos projetos, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) sugerem que a realização de projetos necessita do envolvimento e engajamento das pessoas envolvidas. Na mesma linha, Meredith e Mantel Jr. (2011), indicam que em relação a papéis e responsabilidades, as pessoas com papel de gestores de projetos ganham destaque nas organizações.

Em relação aos papéis e responsabilidades de um GP, Levine (2007) sustenta que os projetos são conduzidos e gerenciados por pessoas com competências necessárias para que os respectivos objetivos sejam alcançados. Para a pessoa responsável pelo gerenciamento de projetos, Huemann (2010) define que tal pessoa deve atuar de maneira colaborativa e cooperativa com a função de gerenciamento de pessoas, possuindo em seu respectivo perfil, tanto as competências técnicas quanto as interpessoais. Já sobre as competências interpessoais, Kerzner (2004) e Shtub e Raz (1996) destacam que um GP, em relação à equipe, às partes interessadas e aos patrocinadores, deve apresentar, a presença de competências como motivação, influência, ganho de confiança entre outras. Completando a discussão, Dias et al. (2017) e Guinn (2019), destacam que quanto mais a pessoa na posição de GP possuir as competências destacadas anteriormente, maiores poderão ser os resultados em encorajar confiança e capacidade de resolver problemas do liderado e da organização.

No contexto em que as competências e as funções do GP estão alinhadas aos resultados dos projetos, diversos estudos, como Abraham, Karns, Shaw e Mena (2001), Gruden e Stare (2018) e Chen et al. (2019) destacam as relativas competências que ajudam nas melhores práticas para gerenciamento de projetos. Para este relato, sugerimos que uma competência que destaca a capacidade de influência e mobilização das pessoas envolvidas com o projeto pode ser o *Executive Presence* (EP).

As pesquisas sobre EP são motivadas pelo constante interesse dos autores em entender os fatores que diferenciam os indivíduos que alcançam posições de destaque em suas áreas de atuação (Green, 2019). Tais fatores envolvem a percepção da audiência para a qual o indivíduo se expõe (Monarth, 2010) e como influenciam, motivam e engajam pessoas (Bates & Weighart, 2014), além de sua autoridade formal junto a audiência (Dagley & Gaskin, 2014).

Existem, atualmente, diversos cenários na busca pelo entendimento da diferenciação do indivíduo na percepção da sua audiência. A investigação de competências para a ascensão de mulheres em posições de destaque no ambiente corporativo (Kaufman & Fetters, 1983), a observação de celebridades (Monarth, 2010), pessoas públicas (Hewlett, 2014), líderes corporativos (Bates & Weighart, 2014), líderes de enfermagem (Pilette, 2015) e até mesmo estudantes universitários (Green, 2019) entre outros. Entretanto, não se identificam trabalhos que analisem o EP em cenários específicos de gerenciamento de projetos.

Em se tratando de definição, o EP é um termo sem um conceito único na literatura (Dalavai, 2019), porém a sua relevância como competência fundamental para pessoas em posições de destaque é um consenso entre os autores, como Dagley e Gaskin (2014) ou mesmo Bates e Weighart (2014). Neste relato, o EP é compreendido como uma competência interpessoal, que fortalece as competências presentes em um GP no relacionamento com as equipes do projeto, os patrocinadores e as partes interessadas.

Em relação aos elementos que compõem o EP, Dagley e Gaskin (2014) destacam que diversos autores utilizam constructos sob diferentes vieses para caracterizar a presença de EP nas pessoas, dificultando formar uma base conceitual única sobre o tema.

Em um ambiente de gerenciamento de projetos, um GP, por meio de suas competências, deve ser efetivo na influência e motivação de seus subordinados com o propósito de alcançar os objetivos do projeto, conforme argumentado por Ding, Li, Zhang, Sheng e Wang (2017). Em contrapartida, o líder deve inspirar e influenciar o comprometimento de seus subordinados, evidência Tyssen, Wald e Heidenreich (2013). Braun, Peus, Weisweiler e Frey (2013), demonstram que o relacionamento do GP com a equipe do projeto pode aumentar a satisfação no trabalho, o desempenho individual e da equipe e a confiança entre os membros da equipe e seus líderes. A competência de influenciar, engajar, mobilizar e inspirar pessoas são características do EP (Bates & Weighart, 2014) e transcende a autoridade formal (Dagley & Gaskin, 2014). Esta pesquisa se concentra nos temas de EP nos profissionais de GP.

Neste contexto, surge a oportunidade de compreender como o EP se manifesta em pessoas em posição de destaque com GP, além de procurar identificar como o EP pode contribuir no relacionamento do GP com a equipe, com os patrocinadores e as partes interessadas na busca de aumento de desempenho dos projetos.

O desempenho dos projetos sempre foi um motivo de preocupação por parte dos GPs. O conceito de desempenho baseado na tripla restrição (escopo, prazo e custo) evoluiu para uma avaliação do trabalho que foi realizado em relação ao trabalho planejado. Isso significa que o trabalho deveria estar realizado até a data da análise, conhecida como visão de valor agregado (Engwall, 2003) para uma visão na qual os impactos dos projetos, tanto positivos quanto negativos, são mensuráveis no ambiente organizacional, extrapolando as fronteiras do próprio projeto (Morris & Geraldi, 2011). Esta evolução reforça a necessidade de o GP atuar como influenciador e motivador de pessoas nas suas diversas formas: equipe do projeto, interessados e patrocinadores, conforme evidência Hassan, Bashir e Abbas (2017).

Neste contexto, o EP possui uma relação direta com a equipe de projetos (Seitchik, 2019). O gerenciamento da equipe de projeto, na visão de Yogeshwa, Hoda e Amor (2020), é considerado um ambiente motivacional que favorece o sucesso do projeto, em que a responsabilidade pela motivação dos membros da equipe é de responsabilidade e interesse do GP (Project Management Institute - PMI, 2018).

Ainda sob o olhar do EP em relação à equipe de projeto, Seitchik (2019) sustenta que o EP pode facilitar a criação de ambientes com tensão psicológica adequada para o trabalho em equipe, em que o excesso ou baixo nível de tensão podem comprometer o engajamento do indivíduo.

Outro ponto de destaque na relação entre EP e o GP são as partes interessadas. As partes interessadas são reconhecidas pelo valor do seu relacionamento com o projeto, além de exercer um papel fundamental para o bom desempenho dos projetos (PMI, 2017). Este relacionamento leva o GP a falar em nome de algo maior do que ele mesmo. Por exemplo, falar em nome do projeto, da empresa, dos próprios patrocinadores, interessados e da equipe de projeto, levando à necessidade do desenvolvimento de competências específicas (Shapira, 2018). Para Amoako-Gyampah, Meredith e Loyd (2018), o gerenciamento bem-sucedido das partes interessadas é considerado um fator crítico para o desempenho do projeto.

Como competência para influenciar outros, como as partes interessadas de um projeto, Dagley e Gaskin (2014) sugerem que o EP pode conduzir o GP a provocar mudanças nas crenças, atitudes ou comportamentos das partes interessadas. Na mesma linha, Monarth (2010) complementa que o EP pode ser uma competência para o GP influenciar de maneira profunda as partes interessadas, conforme são movidos na direção da visão e objetivos compartilhados da organização.

Em relação aos patrocinadores do projeto, a pesquisa proposta por Rodrigues e Silva (2020) sugere que o patrocinador pode influenciar na seleção e priorização do projeto. Essa

influência é reforçada por Kerzner (2017), afirmando que o patrocinador, normalmente um executivo, deve estabelecer a priorização do projeto em busca de algum ganho de desempenho ou mesmo a sobrevivência do projeto.

Em se tratando da relação entre os patrocinadores e o GP, na qual essa relação pode afetar o desempenho dos projetos, Heimann (2020) sustenta que líderes com a competência de EP, são vistos como mais confiáveis e mais eficazes na construção de alianças em busca de ponderar o nível de influência. Nessa relação, Bates (2016) reforça que o EP se trata de uma competência necessária para promover deliberação e pensamento claro em uma conversa com um patrocinador executivo para tomada de decisão.

Em relação à falta de colaboração, Williams (2016) destaca a possibilidade desta falta de colaboração gerar ruídos no relacionamento entre o projeto e os interessados, o que pode levar à crise de credibilidade do patrocinador com o projeto, da equipe com seus gestores ou da comunidade de interessados no projeto, propiciando o aparecimento de barreiras contra o projeto, indiretamente aumentando os fatores de riscos do projeto. Por fim, o autor sustenta que o EP pode ser uma competência que contribui para que um GP se relacione eficazmente com os interessados, influenciando seus esforços para os objetivos do projeto, o que pode impactar no desempenho do projeto.

Desse modo, a competência de EP contribui na relação do GP com as partes interessadas (Dagley & Gaskin, 2014), patrocinadores (Heimann, 2020) e equipe de projetos (Seitchik, 2019). Pesquisas anteriores evidenciam a ausência de trabalhos que explorem a relevância do EP para a função de GP, conforme evidenciado em Silva, Penha e Silva (2020). Entretanto, é possível identificar a sobreposição das competências que compõem o EP com as competências necessárias ao GP como, por exemplo, relacionamento interpessoal, gerenciamento de interesses, patrocinadores e equipe de projeto.

Nesse contexto, esse relato busca evidenciar através da observação de um projeto que inicialmente sofria com o baixo engajamento das pessoas envolvidas e com a alocação de um novo gerente de projetos, foi possível observar alto engajamento e recuperação do desempenho do projeto.

## **2. Referencial Teórico**

Nesta seção será abordada a base teórica utilizada como apoio a este estudo que será composta pelos temas EP e GP. Ao final desta etapa, espera-se que os constructos utilizados nesta pesquisa estejam posicionados na literatura existente e proporcionem o correto desenvolvimento do estudo.

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de conhecimentos, competência, ferramentas e técnicas para atingir os objetivos do projeto. De acordo com o PMI (2017), um gerenciamento bem-sucedido deve satisfazer as expectativas dos interessados e patrocinadores, em relação à equipe, à execução e entregas.

Inserido nas organizações, Kerzner (2017) aponta que o uso das práticas de gerenciamento de projetos possui relação com o aumento do desempenho, além de possibilitar a melhoria de confiança dos clientes em relação à organização. Nesse contexto, Hanna et al. (2016) argumentam que o GP executa papel fundamental. Para os autores, o GP deve possuir uma combinação de competências para contribuir com suas equipes e a sua organização a atingir os objetivos do projeto.

De acordo com o PMI (2017) uma das atribuições do GP é o relacionamento com pessoas, que se manifesta na interação com a equipe de projeto, partes interessadas e patrocinadores. Beck et al. (2001) em seu Manifesto Ágil também considera o relacionamento

com pessoas como fundamental, elencando o relacionamento dos patrocinadores, dos desenvolvedores e usuários com um dentre seus doze pilares. Ainda valorizando o relacionamento com as partes interessadas, Axelos (2017) considera no método Prince2, as expectativas das partes interessadas como o propósito do projeto.

Em se tratando das competências interpessoais, Gonçalves e Mota (2011) destacam que o GP deve possuir as competências necessárias para criar um ambiente de trabalho na qual as pessoas da equipe possam demonstrar suas forças. Como resultados, os autores sustentam que a liderança efetiva do GP e a sua respectiva relação com a equipe possuem relação direta com os desempenhos de um projeto. No mesmo contexto, Lewis (2003) aponta que um GP deve possuir competências interpessoais para liderar pessoas e os processos. Lewis destaca que o GP deverá ter as competências eficazes nas relações humanas e para o autor, essa relação pode estar associada ao fracasso ou sucesso de projetos nas organizações.

Nas atividades rotineiras, as organizações podem selecionar um GP mais adequado considerando dois fatores: (i) a natureza do cargo e (ii) as competências do profissional. Com relação à natureza do cargo, os principais elementos que devem ser considerados são: propósitos, limites, extensões de autoridade, forma de lidar com as possíveis dificuldades, treinamento e responsabilidades. Quanto às competências do profissional, além das exigidas pelo cargo, é possível delinear competências genéricas esperadas, como: atitudes e comportamentos, perfil de liderança, comunicação interpessoal, atributos pessoais dentre outras. As competências do gerente de projetos, contribuem positivamente para o sucesso dos projetos, além de ser um fator estratégico para as empresas (Maschio, 2017).

Segundo Yogeshwa, Hoda e Amor (2020), o gerenciamento da equipe de projeto cria um ambiente motivacional, de forma que essa motivação da equipe de projetos passa a ser do interesse do GP. A comunicação, impacta amplamente nas atividades do GP (Edum-Fotwe & McCaffer, 2000), são exemplos de oportunidades em que está competência é utilizada em projetos, reuniões de trabalho e de gerenciamento de patrocinadores e relatórios em geral, conforme Siregar, Ichsan, Riantini e Indonesia (2018).

Na próxima seção, serão apresentados os conceitos relacionados ao EP, competência que se destaca na literatura como significativa para o relacionamento, motivação e engajamento de pessoas. Futuramente essa competência será analisada quanto à sua aplicação no ambiente de gerenciamento de projetos.

A manifestação do EP nas organizações se faz por meio de elementos desta competência que apoiem o GP em cenários de alta pressão e divergências entre a equipe do projeto, o patrocinador ou os interessados. Na busca desses elementos, destacam-se as pesquisas de Monarth (2010) nas quais são propostas as manifestações do EP por meio da percepção da audiência da pessoa em posição de destaque. Bates e Weighart (2014) sugerem o EP como uma competência para influenciar, motivar e engajar as pessoas. Dagley e Gaskin (2014) identificam o EP como uma autoridade percebida, além da autoridade formal das pessoas em posição de destaque.

Portanto, a partir do que foi supracitado, pode-se dizer que diversos autores compõem os constructos de EP de maneira complementar ou sob diferentes vieses. Contudo, os autores convergem para um entendimento comum de que o termo define um conjunto de competências comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor, sejam pares, líderes ou liderados, entre outros.

Quanto à definição de EP, Dalavai (2019) apresenta que ainda não existe uma definição única na literatura. Como observado por Gundling, Caldwell e Cvitkovich (2016), muitas vezes estas definições ainda não estão documentadas. Entretanto, como já havia sido observado por Dagley (2013), as definições de EP orbitam entre constructos de impressão e validação. No

contexto dessa pesquisa nos respaldamos em Dagley (2013) e consideramos que o termo impressão generaliza constructos ou elementos que irão compor a competência de EP, são elementos que podem ser identificados no primeiro momento de contato entre o GP e sua audiência, são como as primeiras impressões. Hedges (2012) cita que o termo validação, generaliza os elementos que são percebidos durante o convívio com o GP, estes elementos estão vinculados com suas atitudes ao longo do tempo.

Kaufman e Fetters (1983) representam a referência teórica para EP mais antiga analisada por esta pesquisa. Esses autores definiram o EP como uma competência fundamental para relacionamento interpessoal do líder corporativo, promovendo a percepção de competência, credibilidade e eficiência. Os autores ainda apontam a dificuldade em se definir o EP. Contudo, seus entrevistados afirmam saberem reconhecer ao observar sua manifestação. Kaufman e Fetters (1983) buscam definir o EP por meio da redução dos fatores previstos na escala de BEM (1974), sugerindo os elementos: disposição para correr riscos, capacidade analítica, agressividade, postura decisiva e ambição.

Em outra pesquisa, entrevistando executivos de variadas indústrias, Eblin (2006) conclui que EP é constituído por três elementos: Presença Pessoal, Presença em Equipe, Presença Organizacional. Segundo o autor a presença pessoal envolve elementos de confiança, energia e comunicação. A presença em equipe envolve trabalho cooperativo e responsável por entregar valor, enquanto a presença organizacional envolve sinergia com os pares, ler a situação completa e conduzir as pessoas na direção de seus objetivos. A visão de Eblin (2006) é validada por Hedge (2012).

Embora Eblin (2006) e Kaufman e Fetters (1983) descrevam o EP com base em diferentes atributos, os autores concordam que EP é fundamental para pessoas em posições de destaque e que o EP influencia na forma como o indivíduo é percebido pela audiência.

A pesquisa de Monarth (2010) valoriza os elementos orientados para o primeiro contato (impressão). O autor analisa figuras públicas e altos executivos corporativos que buscam competências determinantes em pessoas de sucesso em suas áreas de conhecimento, competências que as diferenciem de pessoas comuns. Monarth (2010) apresenta o EP como uma competência que impõe respeito além de sua autoridade formal. Em suas análises, o autor identifica e aponta a competência de EP como um ativo fundamental para situações em que se faz necessário gerenciar a percepção da audiência, influenciando pessoas e eventos através de comunicação efetiva e inteligência social, mantendo conversas difíceis com seus interlocutores como, por exemplo, durante o gerenciamento de crises, cenário facilmente encontrado no gerenciamento de projetos.

Monarth (2010) propõe como elementos de construção de EP, a apresentação pessoal, comunicação, o radar social, a autenticidade e a empatia, observados por meio de exemplos de personalidades da política, do esporte e do ambiente organizacional. Monarth (2010) ainda aponta que ao desenvolver a competência de EP, o indivíduo projeta confiança em suas contrapartes durante as interações mais complexas, influenciando e engajando sua audiência em sua visão e objetivos. Ao identificar a percepção de confiança, Monarth (2010) concorda com Kaufman e Fetters (1983) na associação do EP com posições nas quais a confiança de seus interlocutores como, por exemplo, os patrocinadores, impacta no desempenho do empreendimento.

Na visão de Monarth (2010), o EP pode ser construído pelos elementos:

- Presença – o nível de confiança e consciência que você projeta;
- Clareza – a lucidez da sua mensagem;
- Conscientização – sua capacidade de "ler" pessoas;
- Autenticidade – quão genuinamente você se apresenta; e

- Empatia – quão bem você se relaciona com os sentimentos dos outros.

Por fim, Monarth (2010) defende que o sucesso das interações depende de como você é percebido. No mesmo sentido, esses valores são defendidos por Long (2011) em seu artigo sobre autopercepção em EP.

Williamson (2011) aborda o EP como a confiança para expressar suas ideias com convicção, a capacidade e desejo de envolver e influenciar outras pessoas. Segundo a autora, a presença executiva é realmente um fator oculto porque é difícil de capturar e, ainda assim, é atraente de entregar, impulsionando o gerente a alcançar o sucesso.

Em sua pesquisa, Hewlett (2014) reforça a associação entre o EP e o sucesso, legitimando os achados de Monarth (2010) e Hedge (2012), que apresentam o EP como o vínculo entre o mérito e o sucesso. Hewlett (2014) enxerga o EP como a maneira do indivíduo agir, se comunicar e em menor proporção, como se apresenta. Esta competência pode ser identificada com base em seis elementos principais: (i) postura e confiança sob pressão, (ii) determinação, (iii) inteligência emocional, (iv) integridade, (v) visão inspiradora e (vi) reputação.

Dagley (2013) sensível à carência de hegemonia quanto às definições e construções de EP na literatura, realiza trinta e quatro entrevistas estruturadas com executivos de recursos humanos. Essa pesquisa objetivou aprofundar o entendimento sobre o tema e convergir ao conhecimento atual. O autor identificou duas categorias de elementos de EP, impressão e validação. Os elementos baseados na impressão são identificados nos primeiros contatos, enquanto elementos de validação são identificados durante o relacionamento.

A construção de EP, segundo Dagley (2013), se faz pelos elementos de impressão: status e reputação, características físicas, comportamentos, comunicação e relacionamento interpessoal; enquanto elementos de validação são listados como: padrões de comportamento interpessoal, valores em ação, intelecto e experiência, entrega de resultados e uso da força. Adicionalmente o autor propõe três distinções de “presença”, que são: (i) inesperada, pessoas que surpreenderam o entrevistado; (ii) insustentável, pessoas que inicialmente demonstraram EP, mas que com o tempo essa percepção não se sustentou; e (iii) sombria, pessoas que geraram percepções negativas quanto às competências de EP.

Dagley (2013) ainda define EP como uma competência que inspira a forma com que uma pessoa é percebida pela sua audiência, exercendo influência além de sua autoridade formal. Os resultados de Dagley (2013) são revalidados em Dagley e Gaskin (2014) e testados por O'Connor (2017) em sua pesquisa sobre a importância da relação entre profissionais de enfermagem e pacientes. Dagley (2013) também é citado por Heppner e Wang (2015) e Mencl, Wefald e Ittersum (2016), que estudaram os efeitos das competências interpessoais, incluindo EP, no ambiente de trabalho.

De forma abrangente, Bates (2016) entende o EP como sendo a capacidade de influenciar, envolver, alinhar, mobilizar e inspirar as pessoas a agirem, validando a definição de Bates e Weighart (2014). Bates (2016) constrói sua definição de EP por meio de entrevistas com altos níveis executivos, realizadas com o intuito de investigar e entender o fenômeno EP. Essas entrevistas são constituídas de um conjunto de perguntas abertas e com o uso da escala de Likert, que permitiram a Bates (2016) identificar os elementos que em sua visão compõem o EP e compõem o modelo teórico Bates ExPI. De acordo com Dalavai (2019) esse é o único modelo com validade estatística para EP. Bates (2016) corrobora com Kaufman e Fetters (1983) ao apontar que os seus entrevistados também tiveram dificuldades em definir o termo EP, igualmente declarando-se capazes de reconhecer a competência ao presenciar sua aplicação.

O modelo teórico definido por Bates (2016) é composto por três dimensões: (i) caráter, elementos que permitem transmitir confiança; (ii) substância, elementos que inspiram

comprometimento e levam pessoas a agirem além do que é formalmente esperado; e (iii) estilo, elementos que envolvem comunicação, motivação e desempenho. Cada uma das três dimensões é composta por cinco elementos comportamentais que são mensurados em um indivíduo para validação de sua competência de EP. Bates (2016) sugere a competência do EP para executivos em início de carreira ou em momentos de ascensão, em cenários de interação dinâmica com equipes de trabalho e ambientes de pressão orientados a resultados.

Em um cenário diferente dos altos executivos, Green (2019) investiga por que não se observa vínculo direto entre os alunos com as melhores notas acadêmicas e os alunos mais bem preparados para o mercado de trabalho. Segundo o autor, que analisa o EP por meio da lente de estudantes universitários, o EP é uma competência valorizada mesmo para os profissionais em início de carreira, visto que com ela o aluno pode se destacar dos demais oferecendo competências além das específicas de seu curso.

Para Green (2019) o EP é definido como uma mistura inteligente de autoconhecimento, magnetismo pessoal, autodeterminação, capacidade de aprendizado catalítico, autodisciplina e otimismo permitindo que o indivíduo se sobressaia a outros em seu campo relevante. Green (2019) ainda contribui com uma proposta de escala para mensurar o EP e um plano de treinamento para desenvolver esta competência nos indivíduos.

A discussão sobre se EP é uma competência inata a uma pessoa, ou seja, se nasce com os elementos de EP, ou se podem ser desenvolvimentos, não iniciou com Green (2019). Embora a contribuição deste autor para a discussão de EP seja relevante, é um consenso entre os autores que esta competência pode ser treinada em um indivíduo. Eblin (2006), Yoder-Wise (2016), Bates (2016) e Hewlett (2014) para citar alguns, defendem que o indivíduo deve procurar entender seus pontos fracos referentes a EP e desenvolvê-los. A Tabela 1 sumariza as definições e elementos utilizados para construir o EP segundo cada um dos autores mais profícuos sobre esta competência.

Tabela 1. Definições de EP

Autores	Definições de EP	Elementos
Kaufman e Fetters (1983)	Competência para o relacionamento interpessoal, percepção de competência, credibilidade e eficiência.	Apetite para riscos
		Capacidade analítica
		Agressividade
		Facilidade em tomar decisões
		Ambição
Eblin (2006)	Presença pessoal, em equipe e organizacional.	Confiança
		Energia
		Comunicação
		Trabalho em equipe
		Entrega de resultado
		Confiança em seus pares
		Visão do todo
Monarth (2010)	Imagem pessoal que inspira respeito, associação com inteligência social.	Apresentação pessoal
		Comunicação
		Conscientização
		Autenticidade
		Empatia
Williamson (2011)	Confiança, convicção e desejo para envolver e engajar outros.	Comunicação
		Comando da situação
		Hábitos

		Engajamento
Hewlett (2014)	Forma de agir (gravitas), comunicar e se apresentar. O elo entre o mérito e o sucesso.	Confiança
		Decisivo
		Integridade
		Inteligência emocional
		Reputação
		Visão
		Retorica
		Comando sobre o ambiente
		Assertividade
		Radar Social
		Linguagem corporal
		Apresentação pessoal
Dagley e Gaskin (2014)	Influencia além da autoridade formal. Elementos de impressão e validação.	Reputação
		Apresentação pessoal
		Comunicação
		Engajamento
		Integridade
		Valores em ação
		Intelecto e experiência
		Entrega de resultados
Uso do poder		
Bates (2016)	Capacidade de influenciar, envolver, alinhar, mobilizar e inspirar as pessoas a agirem.	Caráter
		Comprometimento
		Engajamento
		Motivação
		Comunicação
Green (2019)	Competência que permite ao indivíduo se destacar em sua área de atuação	Autoconhecimento
		Magnetismo pessoal
		Autodeterminação
		Aprendizagem Analítica
		Autodisciplina
		Otimismo
Aprendizado Catalítico		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

### 3. Metodologia

Este relato técnico foi elaborado de acordo com o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica proposto por Biancolino et al. (2012). O relato está estruturado sob a metodologia de pesquisa qualitativa, utilizando-se de entrevistas com pessoas em posição de gerenciamento de projetos. De acordo com os pressupostos de Guerra (2014) e Bauer e Gaskell (2017), uma pesquisa qualitativa não tem a preocupação com a representação de números, estatísticas, relações de causa e efeito, mas, possui a finalidade de aprofundar na compreensão dos fenômenos.

Este relato observou os resultados de um projeto de implantação de um sistema de informação, observando o uso do Executive Presence pelo gerente do projeto em um cenário onde o relacionamento com os patrocinadores e partes interessadas foi a chave para o sucesso do projeto. O estudo foi realizado em uma grande companhia de manufatura de vidros, que estava implementando uma plataforma de software para a execução dos processos de

manufatura, esse tipo de software é conhecido com Sistema de Execução de Manufatura, ou do inglês Manufacturing Execution System (MES).

Foram realizadas entrevistas com o gerente do projeto, com o diretor sênior de tecnologia de informação (CIO), principal patrocinador do projeto e com o diretor sênior de manufatura, principal interessado no projeto. O objetivo foi correlacionar a competência de Executive Presence do gerente do projeto com os resultados do projeto. A observação se direcionou a como esta competência contribuiu para manter, o engajamento da equipe, a sinergia das partes interessadas, o apoio dos patrocinadores e a possível relação com o desempenho do projeto.

#### **4. Resultados Obtidos e Análise**

Esta seção apresenta os resultados observados por este relato e discute a aproximação da competência do Executive Presence no ambiente de projetos através desses resultados.

##### **4.1 Caracterização da Organização**

A empresa observada nesse estudo é uma indústria de manufatura de Vidros. Os produtos principais são vidros automotivos e residenciais. Esta empresa, à época do projeto era a líder mundial nesse segmento. Nos últimos anos cresceu de forma orgânica no mercado ocidental e norte americano, além aquisições no mercado europeu. Seu recente investimento na América Latina consolida sua posição como líder global no mercado de manufatura de vidros.

A rápida expansão traz consigo o desafio de padronização de processos e sensíveis aos potenciais impactos negativos, como financeiros e de qualidade do produto final, a empresa decide utilizar a construção de um novo site, no Brasil, como o piloto de um novo desenho de processos. Entre outros, os sistemas de TI, são revistos de forma a atender a esse novo padrão de uniformização global dos processos da empresa.

##### **4.2 Caracterização o Projeto**

O objeto de análise deste estudo é a implantação de um sistema informatizado de controle das operações de manufatura, também conhecido no mercado como sistemas de Manufacturing Execution System (MES). Este projeto foi feito em uma empresa líder mundial na fabricação de vidros automotivos e residenciais. Com um cronograma inicial de 12 meses, iniciando em janeiro de 2014 e terminando em janeiro de 2015.

Os desafios relacionados a este projeto se referem a falta de motivação e engajamento das pessoas envolvidas nos projetos executados pelo departamento de tecnologia da informação (TI) da empresa. Por pessoas envolvidas entendemos equipes de projetos, patrocinadores e partes interessadas. Esta falta de motivação e engajamento é evidenciada pela observação dos projetos executados nos últimos 4 anos pela TI.

Nos últimos 4 anos, invariavelmente, os projetos executados pela TI: (i) ofenderam uma ou mais dimensão da restrição tripla de projeto (escopo, prazo e custo), (ii) alta rotatividade de profissionais, (iii) frequente cancelamento de projetos propostos pela TI, por falta de priorização por parte dos executivos e (iv) visível desinteresse das partes interessadas em contribuir com os projetos em execução. Neste cenário a empresa decide estrategicamente expandir geograficamente seu mercado de atuação.

Para suportar os planos de expansão do negócio, a empresa propõe a construção de uma nova fábrica no Brasil, e por esta oportunidade desenvolver implementar um novo sistema para

o controle de produção, utilizando a nova fábrica como projeto piloto. Neste momento, a corporação se sentia insegura em delegar a TI este desafio e recomenda aos líderes de TI que proponha um plano para reconquistar a confiança dos patrocinadores e interessados.

#### **4.1 Tipo de intervenção e mecanismos utilizados**

O departamento de TI enfrenta o problema da falta de confiabilidade em função de entregas malsucedidas no portfólio de projetos nos últimos 4 anos. Conforme relatado CIO, estudos foram feitos por consultoria externa para entender o fenômeno da falta de credibilidade nas entregas de TI e como principal resultado foi apontado o comportamento dos gerentes de projetos.

A consultoria contratada pelo CIO identificou que o quadro atual dos gerentes de projetos (PM) havia sido promovido tendo como principal motivador o tempo de empresa e sucesso nas diversas posições de analistas ocupadas pelos PMs em cargos anteriores. Esta análise apontou também que não haviam sido feito nenhum processo de capacitação desses então analistas para que pudessem ocupar a posição de PM.

Os PMs apresentavam competência técnica nas ferramentas de gestão de projetos, como por exemplo, gestão das baselines de tempo, escopo, qualidade e custo. Entretanto como nos confirmou o gerente de manufatura, essas competências não se mostraram suficientes para garantir o correto engajamento de pessoas ao projeto, como por exemplo as partes interessadas, as equipes de projeto e os patrocinadores.

Segundo nos relata o diretor de manufatura, os PMs tinham dificuldade em “falar a linguagem” dos patrocinadores e interessados, tinham dificuldade principalmente em “negociar” quando era necessário, ou transformar as informações de projeto em informações de negócio, de forma a capturar a atenção da audiência apresentar os desafios de forma que os patrocinadores pudessem entender e reagir. Por outro lado, nos relata o CIO que esta distância dos patrocinadores e interessados, também refletia em falta de confiança das equipes de projetos, nos exemplifica com passagens em que pessoas do time demonstram claramente falta de confiança no PM quando prazos precisam ser renegociados ou decisões sobre a implementação precisam ser tomadas.

Frente a esse cenário e com o apoio da consultoria, o CIO decide intervir em sua equipe e frente ao curto tempo de resposta buscar no mercado um PM com competências interpessoais, além de competência técnicas. Esta intervenção buscou reforçar a equipe com um PM, vindo do mercado, com competências interpessoais voltadas ao relacionamento com pessoas no ambiente de projetos.

Os principais elementos considerados como competências necessárias para que o PM possa se destacar no ambiente de trabalho, se apoiaram em três pilares principais: (i) recuperar a motivação das equipes do projeto, (ii) engajar as partes interessadas e (iii) influenciar os patrocinadores do projeto, com o objetivo de recuperar a confiança na capacidade da TI em entregar valor à empresa. O processo de contratação foi conduzido pela própria consultoria e levou em conta os resultados anteriores apresentados pelos candidatos e conversas com pessoas de referência indicadas pelo candidato, em sua maioria patrocinadores de projetos anteriores. Ao fim desse processo, um no PM foi escolhido e colocado a frente do projeto do novo sistema de MES.

Os entrevistados relatam que o projeto foi considerado um sucesso em relação os seus objetivos de prazo, custo e escopo, mas também quanto a impressão positiva deixada pelo no

perfil de PM. Os resultados foram apresentados nas entrevistas e estão relacionados na tabela 2.

Tabela 2. Resultados encontrados

Objeto	Descrição
Projeto	Projeto de implementação da nova ferramenta de MES, entrega com escopo completo conforme definido nas etapas de levantamento de requisitos.
Projeto	SPI e CPI com variação máxima de 1% durante todo o projeto, e finalizados a menos de 0.5%. Índices considerados excepcionais para os padrões da empresa pelo CIO e pelo Diretor de Manufatura.
Projeto	A adoção da ferramenta foi completa e o retorno sobre o investimento antecipado sobre o previsto.
PM	O CIO afirma que a equipe do projeto trabalhou de forma motivada durante todas as etapas do projeto, evidenciado pelo não reporte de incidentes de relacionamento, baixa quantidade de ausências, sendo as ocorridas por motivos de saúde e um casamento. Além de pesquisas de clima e satisfação aplicadas semestralmente pelo RH da empresa suportarem esta percepção. Esta conquista foi atribuída ao PM, pela forma como conduziu a equipe, equalizou o nível de pressão durante as fases críticas do projeto e conquistando a confiança de seus pares.
PM	O principal patrocinador do projeto, o Diretor de Manufatura, comenta que com sucesso, o PM conduziu todos os momentos de divergências e escalções ocorridos durante o projeto. Sendo empático e decisivo nos momentos adequados, liderando as discussões, provendo comunicação adequada, demonstrando engajamento e entregando os resultados esperados.
PM	É de comum o entendimento do CIO e do Diretor de Manufatura que as partes interessadas foram igualmente reconquistadas e sustentam essa afirmação com a velocidade com que alcançaram um alto nível de adoção da ferramenta e pela colaboração percebida durante todo o projeto. A eficiência nessa colaboração foi atribuída ao PM pela forma com que conduziu esses relacionamentos com inteligência emocional para reagir em momentos de pressão e habilidade em conduzir as pessoas de forma alinhada aos objetivos do projeto.

Em resumo os entrevistados concordaram que a mudança do perfil do PM trouxe resultados positivos para o projeto e como próximos passos, foram feitas revisões de competências de forma individual em cada PM e um plano apropriado de desenvolvimento das capacidades interpessoais foi estabelecido. Como este estudo está limitado ao período do projeto, não foram investigados os resultados da capacitação dos PMs e impacto em novos projetos.

## 7. Conclusão

O objetivo desse estudo foi relacionar o *Executive Presence* com o relacionamento das pessoas no ambiente de projetos. O termo pessoas, no contexto dessa pesquisa, se refere as equipes de projeto, as partes interessadas e aos patrocinadores. No projeto observado, a falta de credibilidade na equipe de PMs da TI foi atribuída a falta de competências interpessoais dos PMs, promovidos de posições mais técnicas como consultores de ferramentas de TI e processos, e sem as devidas competências para motiva e influenciar as pessoas no ambiente de projeto.

Durante as entrevistas foram coletados os principais pontos que levaram os projetos ao fracasso, na visão do CIO e do Diretor de Manufatura e ambos concordaram que a atuação dos PMs anteriores contribuiu de forma significativa para a percepção negativa e perda de confiança dessas pessoas. O caminho proposto foi a contratação de um novo PM, que além das competências técnicas envolvidas nesta posição, se destacasse pelas competências interpessoais, de maneira a reverter essa percepção e reconquistar a confiança das equipes de projeto, das partes interessadas e patrocinadores.

Observa-se pelos relatos do CIO e do Diretor de Manufatura que o novo PM possuía elementos compatíveis com os elementos de *Executive Presence* e os resultados compatíveis com os relatados na literatura de *Executive Presence*, como por exemplo a gestão de equipes de trabalho, como comento o CIO e se encontra suporte nas pesquisas sobre em Seitchik (2019). Pode-se observar o reconhecimento dos entrevistados quanto ao valor de motivar e influenciar as partes interessadas e patrocinadores de forma a reduzir impactos negativos de desalinhamento dessas pessoas com os objetivos de projeto. Por fim observamos o alinhamento desses elementos com o sucesso do projeto e reconquista da confiança das pessoas no PM.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a multiplicação do cenário observado e a comparação dos resultados obtidos, por exemplo, mas não se limitando a projetos de tecnologia de naturezas diferentes como Internet das Coisas (IoT), projetos de outras áreas como construção civil e desenvolvimento de produtos e projetos semelhantes, entre si, mas cujos gerentes de projetos apresentem diferentes competências e abordagens ao *Executive Presence*.

## 6. Referências

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K., & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842–852. doi:10.1108/02621710110410842
- Amoako-Gyampah, K., Meredith, J., & Loyd, K. W. (2018). Using a Social Capital Lens to Identify the Mechanisms of Top Management Commitment: A Case Study of a Technology Project. *Project Management Journal*, 49(1), 79–95. doi:10.1177/87569728
- Axelos, A. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2® 6th Edition*. Stationery Office Limited.
- Bates, S. (2007, January). The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop. *The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop*, 34(2), 29-30.
- Bates, S. (2015). *The 'X-Factor' in leadership: Using storytelling to develop*.
- Bates, S. (2016). *All The Leader You Can Be*. McGraw-Hill Education eBooks.
- Bates, S., & Weighart, S. (2014). Executive Presence: The X Factor in Employee Engagement. *Employment Relations Today*, 41(3), 47-52. doi:https://doi.org/10.1002/ert.21464

- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Editora Vozes Limitada.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Acesso em 10 de May de 2021, disponível em Agile Manifesto: <http://agilemanifesto.org/>
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). PROTOCOLO PARA ELABORAÇÃO DE RELATOS DE PRODUÇÃO TÉCNICA. Revista de Gestão e Projetos-GeP, 3(2), 294-307.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013, 2). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. Leadership Quarterly, 24(1), 270-283. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies? International Journal of Project Management, 37, 485-500.
- Dagley, G. R. (2013). Executive presence: Influence beyond authority. Australian Human Resources Institute Review, 3, 1-17.
- Dagley, G. R., & Gaskin, C. J. (2014). Understanding executive presence: Perspectives of business professionals. Consulting Psychology Journal Practice and Research.
- Dalavai, E. V. (2019). Executive Presence: Myth, Meaningful or Mastery? SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.3454084
- Dias, D. S., Perciunula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: Uma Pesquisa com Profissionais da Área. Revista de Gestão e Projetos, 8(1), 72-89.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., & Wang, Z. (2017, 5). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. International Journal of Project Management, 35(4), 543-556. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2009). Manual de gerenciamento de projetos. American Management Association (AMA).
- Eblin, S. (2006). The Next Level. Mountain View, California, United States: Davies-Black Publishing.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. Research Policy, 32(5), 789-808. doi:10.1016/S0048-7333(02)00088-4
- Evan, R. J. (2019). Queering Executive Presence. Journal of Critical Thought and Praxis, 8(2), 1-16. doi:10.31274/jctp.8205
- Gonçalves, H. S., & Mota, C. M. (30 de September de 2011). Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. Production, 21(3), 404-416. doi:10.1590/S0103-65132011005000046
- Green, Z. A. (2019). Fostering the X-Factor in Pakistan's university students. doi:10.1007/s12144-019-00237-6
- Gruden, N., & Stare, A. (2018). The Influence of Behavioral Competencies on Project Performance. Project Management Journal, 49(3), 98-109.
- Guinn, T. (2019). Executive Presence for the Academic Chair. The Department Chair, 30(1), 4-5.
- Gundling, E., Caldwell, C., & Cvitkovich, K. (2016, August 9). Global Tlent: Beyond Outsourcing. Advances in Global Leadership, 9, 53-374. doi:10.1108/S1535-120320160000009025

- Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., & Russell, J. S. (2016, August). Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8). doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformation Leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hedges, K. (2012). *The Power of Presence: Unlock Your Potential to Influence and Engage Others*. AMACOM.
- Heimann, N. (2020). Achieving Executive Presence: Integrating the Seven Dimensions of Leadership Intelligence. *Leader to Leader*, 2020(96), 58-64.
- Hewlett, S. A. (2014). *Executive Presence: The Missing Link Between Merit and Success*. New York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers Inc.
- Hewlett, S. A., Leader-Chivée, L., Sherbin, L., Gordon, J., & Dieudonné, F. (2012). *Executive Presence*. Center for Talent Innovation.
- Huemann, M. (2010). Considering human resource management when developing a project-oriented company: case study of a telecommunication company. *International Journal of Project Management*, 28(4), 361-369.
- Huijgens, H., Deursen, A., & Solingen, R. (2017). The effects of perceived value and stakeholder satisfaction on software project impact. *Information and Software Technology*, 89, 18 - 36.
- International Project Management Association. (2015). *Individual competence baseline: for project, programme portfolio management*.
- Kaufman, D., & Fetters, M. L. (1983). The Executive Suite: Are Women Perceived as Ready for the Managerial Climb? *Journal of Business Ethics*, 203-212. doi:https://doi.org/10.1007/BF00382903
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*. (Wiley, Ed.)
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Lewis, J. P. (2003). *Como gerenciar projetos com eficácia*. Rio de Janeiro: Campus.
- Long, S. (December de 2011). Executive Presence: What It Is & How to Get It. *Nonprofit World*, 29(6), 14-15.
- Maschio, I. (2017). Influência das competências do gerente de projetos no desenvolvimento de projetos. *MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional - Unisul Virtual*.
- Mencl, J., Wefald, A. J., & Ittersum, K. W. (2016). Transformational Leader Attributes: Interpersonal Skills, Engagement, and Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-667. doi:10.1108/LODJ-09-2014-0178
- Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- Monarth, H. (2010). *Executive Presence: The Art of Commanding Respect Like a CEO*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education. Retrieved from <http://5.202.52.251:2626/handle/Hannan/17653>
- Morris, L. E., & Williams, C. R. (2012). A Behavioral framework for highly effective executives. *Team Project Management - TPM*, 18(3/4), 210-230. doi:10.1108/13527591211241033
- Morris, P. W., & Geraldi, J. (2011, 12). Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42(6), 20- 32. doi:10.1002/pmj.20271

- Penha, R., Martens, C. D., & Kniess, C. T. (2019). Proposta de um modelo computacional para alocação de recursos humanos em múltiplos projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 31-45.
- Pilette, P. (2015). Executive Presence: Getting it Wrong has Potentially Dire Consequences, Getting it Right Boosts Your Career. *Nurse Leader*, 13(1), 48-50. Acesso em 25 de 2 de 2021, disponível em <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1541461214003310>
- PMI. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc. Retrieved from [www.PMI.org](http://www.PMI.org)
- Rodrigues, L. M., & Silva, L. F. (2020). Influence of sponsor's management style in project prioritization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13, 430-450.
- Seitchik, M. (2019). The Goldilocks Approach to Team Conflict: How Leaders Can Maximize Innovation and Revenue Growth. *American Psychological Association*, 22(1), 37-45. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000082>
- Shapira, A. (2018). *Speak with Impact: How to Command the Room and Influence Others*. HarperCollins Publishers LLC.
- Shtub, A., & Raz, T. (1996). Optimal segmentation of projects—schedule and cost considerations. *European journal of operational research*, 95(2), 278-283.
- Silva, V., Filho, J. R., & Galvão, L. C. (2020). Executive Presence: Um Estudo bibliográfico. VIII Singep e 8a CIK. São Paulo: VIII Singep e 8a CIK. Fonte: [http://submissao.singep.org.br/8singep/anais/resumo?cod\\_trabalho=498](http://submissao.singep.org.br/8singep/anais/resumo?cod_trabalho=498)
- Silva, V., Penha, R., & Silva, L. F. (2020). Executive Presence: Uma revisão sistemática da Literatura. XXIII SEMEAD. São Paulo: XXIII SEMEAD. Fonte: [https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=1762](https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=1762)
- Siregar, M., Ichsan, M., Riantini, L. S., & Indonesia, U. (2018). Project Management Office (PMO) Practices in Moderating the Project Communication: An Empirical Study in Oil and Gas Industry in Indonesia. 119(15), 2997–3004.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393. doi:10.1177/1548051813502086
- Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A Case Study. *Project Management Journal*, 47(1), 97–112.
- Williamson, S. (2011). *The Hidden Factor: Executive Presence*. (I. Sally Williamson and Associates, Ed.)
- Yoder-Wise, P. S., & Benton, K. K. (2017, June). The Essence of Presence and How It Enhances a Leader's Value. *Nurse Leader*, 174 - 178. doi:10.1016/j.mnl.2017.01.001
- Yoder-Wisw, P. S. (2016). How do I look. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 435 - 436. doi:10.3928/00220124-20160920-01
- Yogeshwa, S., Hoda, R., & Amor, R. (2020). The role of the project manager in agile software development projects. (E. Inc, Ed.) *The Journal of Systems & Software*. doi:10.1016/j.jss.2020.110871