



O Papel do Líder e a sua influência na Gestão de Projetos

SILVA, Darby Serra

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 19 Jun 2019

Revisão: 26 Jun 2019

Aprovação: 10 Jul 2019

Palavras-chave:

Liderança

Recursos Humanos

Inspiração

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo descrever a importância da liderança frente aos colaboradores para a promoção das mudanças e para o crescimento das organizações diante da Gestão de Projetos. Objetiva-se realizar uma revisão bibliográfica, a partir de apontamentos históricos sobre o papel fundamental do líder; relacionando a liderança como fator primordial das transformações, no ambiente corporativo, que seguem o fluxo da Gestão de Projetos, visando ao bom clima organizacional e ao aumento de produtividade. O mundo atual apresenta às organizações inúmeros desafios, sendo que para elas alcançarem os objetivos organizacionais e garantirem o sucesso do negócio faz-se necessário que a área de Recursos Humanos atue de forma estratégica, garantindo aos empregados qualificação e qualidade de vida, por isso, uma boa liderança focada em teoria motivacional é de extrema relevância.

1. Introdução

Consoante Mintzberg et al. [1], os novos contextos organizacionais preconizam a busca de uma nova relação entre empresa e pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento. As pessoas deixam de ser passivas e têm autonomia para gerir seus processos de trabalho. As organizações que desejam sobreviver precisam ser diferentes, inovadoras, criativas, flexíveis e mais ágeis. Já não é suficiente que o colaborador apenas execute as tarefas, pois o que se espera, é que haja um outro nível de entrega, de valores para a empresa perante a Gestão de Projetos, como saída para que esta consiga se alinhar aos novos padrões globais de competitividade.

Dentro deste contexto organizacional, emerge como questão de destaque o potencial humano dentro das organizações. Para as

pessoas, este contexto possibilita um aumento da motivação e expansão de seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Elas começam a fazer parte da organização como membros que poderão dar contribuições significativas em processos decisórios, tomando iniciativas e assumindo novas responsabilidades.

1.1 Objetivo

O Objetivo deste trabalho é descrever a importância da liderança frente aos colaboradores para a promoção das mudanças exigidas na contemporaneidade e para o crescimento das organizações diante da Gestão de Projetos. O mundo atual apresenta às organizações inúmeros desafios dentro da Gestão de Projetos, sendo que para elas alcançarem os objetivos organizacionais e garantirem o sucesso do negócio faz-se necessário que a área de Recursos Humanos

atue de forma estratégica, garantindo aos empregados qualificação e qualidade de vida.

A importância da pesquisa é que a liderança poderá contribuir para a tomada de decisões de Gestão de Pessoas e implantação de planos de ação. Além disso, esta pesquisa contribuirá para o desenvolvimento profissional e bem estar das pessoas, apontando possíveis causas para os problemas atuais. Para o meio acadêmico a pesquisa é importante, pois proporcionará uma visão sistêmica do curso, alinhando os conhecimentos obtidos em sala de aula com a prática, de modo particular na área de Recursos Humanos. As transformações ocorridas no mundo empresarial são dinâmicas, principalmente quando se fala em novas tecnologias e Gestão de Projetos que auxiliam as empresas a crescerem, contudo, vale ressaltar que mesmo com as tecnologias, as pessoas continuam sendo “peças” chaves no desenvolvimento de uma organização.

2. Revisão de literatura

A liderança possui papel fundamental dentro de uma organização, pois, o líder é o principal responsável pelo seu sucesso ou fracasso. Liderar exige paciência, disciplina, respeito e compromisso, e acima de tudo responsabilidade tanto com a organização, quanto com os seus colaboradores. O líder deve conquistar sua equipe para obter o comprometimento para juntos alcançarem os objetivos da organização na Gestão de Projetos.

Hunter [2] define que: “O líder é o responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa”, ou, “Tudo começa no topo” ou ainda, “Não há equipes fracas, apenas líderes fracos”.

Transportando a discussão para o desempenho do gestor empresarial, verificamos que o líder comumente se comporta na empresa espalhando suas ações com intuição, ponderação, sabedoria e conhecimento [1]. Para tais autores, os fatores mencionados requerem uma visão estratégica. Diante disso, é necessária uma perspectiva

acompanhada de uma imagem e de um senso de direção que orientam toda organização empresarial.

Nesse viés, frequentemente, o detentor da visão seria o líder, ainda, ou o comitê direutivo que representam o fator liderança mentalmente, ao servir, também, como inspiração, bem como reforço do senso daquilo que necessita ser feito [1].

2.1 Definições de liderança na gestão empresarial

Segundo Robbins [3] liderar é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas; deste modo, um bom líder estimula seus seguidores e, por este motivo, ele tem a obrigação de considerar a ética em primeiro lugar em suas decisões. Pode-se concluir que liderança tem tudo a ver com caráter, com habilidades as quais tem capacidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo visando atingir os objetivos da organização.

Liderança exige clareza de visão, o bom líder deverá transmitir confiança para sua equipe, pois ninguém segue um líder que é inseguro, que não dá exemplos em suas atitudes e atividades desempenhadas. Diante disso, quando todos são envolvidos numa causa única e este clima de confiança e comprometimento é construído, os resultados obtidos são melhores, a equipe se envolve mais no alcance dos objetivos da organização perante a Gestão de Projetos.

De acordo com Hunter [2], a exigência final da liderança eficaz é a conquista da confiança. Se não for assim, não haverá seguidores. O líder deve transmitir confiança, desenvolver ações que conquistem as pessoas, fazendo com que as mesmas acreditem em suas palavras.

O autor enfatiza que nem toda pessoa que desempenha a liderança dentro de uma organização ocupa um cargo formal, seja executivo, gerente ou supervisor, além deste, existem pessoas que se destacam em meio ao grupo, e, estes são chamados líderes naturais.

Outra característica importante que um bom líder deve considerar é a comunicação, ou seja, manter sua equipe informada sobre assuntos que os dizem respeito, ter capacidade de dar e receber feedback, sendo estes com franqueza e transparência.

De acordo com Oliveira [4], o líder eficaz é conhecido principalmente por duas habilidades essenciais: ser “bom comunicador” e “especialista em administrar conflitos interpessoais”. São pessoas inspiradoras de confiança, por suas palavras e seus atos.

Hunter [2] conclui que as técnicas que tem maior impacto motivacional, como reconhecimento público por um bom desempenho, são as menos praticadas, muito embora sejam de uso fácil e menos dispendiosos. Contudo, o líder tem responsabilidade de propiciar aos colaboradores um ambiente saudável, e este pode ser conquistado através de respeito e elogios sinceros, pois elevam a autoestima e motivação do colaborador, fazendo com que o mesmo se esforce cada vez mais em prol dos objetivos da organização.

2.2 O gerenciamento de projetos

De acordo com o PMI[5], um projeto é um esforço com o intuito de elaborar um produto, um serviço ou até mesmo um resultado exclusivo. Desta forma, o gerenciamento de projetos significa aplicar o entendimento, a capacitação e as técnicas aos processos que abarquem o projeto de forma a atender aos seus requisitos.

Todo projeto possui fases, e o conjuntos dessas fases representam o ciclo de projeto, conforme poderá ser verificado na Figura 01 (vide anexos).

As divisões criadas em um projeto são intituladas de fases do projeto, estas divisões têm o intuito de otimizar o controle gerencial e adequar os processos organizacionais. Desta forma, as fases de um projeto podem ser sequenciais ou podem ser sobrepostas.

Já que cada fase de um projeto pode conter vários prazos de entregas a serem

realizadas, cabe ressaltar a importância da Liderança, visto que auxilia na entrega de um produto tangível e verificável, bem como no cumprimento dos prazos ou marcos que são os momentos mais relevantes de um projeto [1].

Já na conclusão de uma etapa, deve-se verificar se as entregas foram realizadas e se atendem aos requisitos almejados, nesta parte decide-se pela continuidade ou não do projeto e, novamente surge a figura do líder, uma vez que nesta fase há uma abertura para que sejam verificados e corrigidos os erros identificados.

O PMI [5] é uma instituição internacional que surgiu em 1969, com a finalidade de aproximar profissionais da área de gestão de projetos. O PMI [5], lançou, nos anos 90, a primeira edição do PMBOK, um livro guia de boas práticas para o gerenciamento de projetos.

Antes do lançamento de PMBOK, o gerenciamento de projetos era realizado de acordo com as experiências de cada instituição e de seus colaboradores; muitas vezes a alta gerência das empresas e seus líderes eram mal treinados e pouco orientada para realizar tais tarefas [6].

Um dos maiores desafios das instituições que trabalham com projetos é a administração de processos e atividades que nunca foram implementados anteriormente e que, em alguns casos, não serão implementados novamente, o que torna imprescindível dispor de um conjunto de práticas e métodos capazes de nortear este trabalho, fornecendo a orientação necessária a ele. [5].

Uma vez que os trabalhos de uma empresa são realizados por meio de projetos, torna-se preciso ater-se a elementos como cronograma, orçamento, padrões de qualidade estabelecidos, indicadores de maturidade e qualidade dos processos e expectativas do cliente; nesse quesito, um líder versátil pode contribuir com sua experiência, auxiliando toda equipe [2].

Deste modo, para conseguir trabalhar de forma efetiva e satisfatória com projetos, uma empresa necessita administrá-los com

qualidade, aplicando conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades realizadas no projeto, a fim de realizá-lo plenamente e de forma a atender aos propósitos para os quais foi criado [5].

Kerzner [6] reitera que a implementação do gerenciamento de projetos em uma empresa principia a gestão avançada de projetos, uma vez que para alcançar o sucesso no gerenciamento de projetos, uma empresa passa pelo processo de implementação do mesmo com êxito e se mantém focada em fatores de sucesso como cultura organizacional e liderança, comprometimento dos administradores e treinamentos extensivos a toda a equipe de colaboradores, para que todos reconheçam a importância da administração formal da empresa e de seus projetos e o valor que esta é capaz de agregar à empresa.

Uma vez que o foco das empresas foi redirecionado das teorias de gestão para a implementação prática do gerenciamento de projetos, surgiu o conceito de maturidade no gerenciamento de processos, que consiste no desenvolvimento e na consolidação de processos e métodos repetitivos de forma a aumentar as probabilidades de sucesso dos projetos submetidos a tais métodos [6].

A busca contínua pela maturidade em gestão de processos deve ao diferencial competitivo, à melhoria de serviços e produtos produzidos e à necessidade de atender com qualidade às expectativas dos clientes por meio do fator liderança [6].

Um número crescente de empresas e instituições de diversos segmentos do mercado está utilizando o gerenciamento de projetos a fim de colher seus benefícios, que incluem redução de custos, diminuição do tempo de conclusão de projetos e melhoria na qualidade dos produtos entregues.

2.3 Ciclos de vida na gestão de projetos

A gestão de projetos é dividida em etapas denominadas de ciclo de vida. Os colaboradores envolvidos no projeto precisam entender essa divisão e escolher corretamente as técnicas e ferramentas que mais se

adequam a cada projeto e para cada uma das etapas que podem ser visualizadas na figura 02 disposta nos anexos.

Em cada etapa são realizadas entregas parciais, que são verificadas a fim de garantir sua conclusão e qualidade, antes que a etapa seguinte seja iniciada. No entanto, pode-se começar a trabalhar em uma etapa antes que outra seja terminada, desde que os riscos envolvidos nesta situação sejam corretamente identificados e prevenidos [5].

Da mesma forma que cada projeto é único, cada ciclo de vida também é, ainda que cada empresa tenda a padronizá-lo em número e escopo de etapas, uma vez que cada etapa possui temporalidades diferentes de acordo com cada projeto.

O PMI [5] afirma que ainda que os projetos variem em tamanho, escopo e complexidade, todos eles podem ser divididos em uma estrutura padrão de ciclo de vida, seja para grande multinacionais ou para pequenas empresas, em nosso caso, mostrada na figura 02 constante no quadro de anexos ao fim do trabalho.

O PMI [5] constatou através de estudos recente, as habilidades que os gerentes de projetos precisam por meio do triangulo de talentos, mostrado na figura 03. O triângulo de talentos se concentra em três conjuntos de habilidades: Gerenciamento de projetos técnicos, liderança ,e gerenciamento estratégico e de negócios. Para o conjunto liderança foi destacado os seguintes aspectos: Conhecimento ,habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe para que assim possa ajudar a organização a atingir suas metas de negócio.

A organização, por meio de uma liderança eficiente, é um dos principais aspectos que contribuem para o sucesso de um projeto. Assim, estabelecer uma estrutura para o gerenciamento de projetos contribui efetivamente para o êxito ou o fracasso na condução deles.

Segundo Dinsmore e Silveira Neto [7], ainda que existam variações entre as empresas, existem estruturas organizacionais

clássicas para a administração de projetos, como:

- Organização funcional ou organização hierárquica, que é o tipo mais comum no mundo, possui uma estrutura em formato piramidal, com níveis de gerência estratificados, subordinados a camadas horizontais distintas. Os trabalhos são divididos de maneira funcional por especialidades e setores;
- Organização força-tarefa ou organização projetizada, na qual os colaboradores que formam a equipe do projeto ficam separados de outros colaboradores da empresa; o projeto é dirigido por uma gerência centralizada;
- Organização matricial ou organização horizontal, que consiste numa estrutura híbrida que busca melhorar os pontos fortes e diminuir os pontos fracos das estruturas funcional e força-tarefa. Ela consiste em uma estrutura funcional com ampla mobilidade lateral.

Dinsmore e Silveira Neto [7] afirmam que estruturas organizacionais que são exclusivamente funcionais ou projetizadas têm se tornado relativamente raras, dando espaço para organizações de caráter matricial. Desse modo, não existe um único modelo de estrutura matricial, uma matriz pode se apresentar como uma matriz funcional, matriz equilibrada e matriz de projetos.

2.4 O papel da liderança frente aos colaboradores

De fato, as qualidades aguardadas de um bom Gestor/Líder, certamente não copia os moldes característicos de liderança. Essas características, em questão, encontram-se nas entrelinhas ao se distinguir a figura de um chefe da figura de um líder.

Ser chefe é comandar, ou seja, decretar o que deve ser feito. Dito de outra forma, é ser autoritário. Esses indivíduos geralmente julgam ter razão sempre, colocando sua palavra como mais valiosa do que dos outros. De forma distinta, o líder incentiva, participa, além de ouvir as opiniões de todos. Nesse

sentido, ele lidera através do carisma e trabalha na coletividade diante da Gestão de Projetos.

Kotter [8] elencou certos princípios necessários ao mecanismo de mudança para a Gestão da Liderança para se trabalhar com Projetos. Segundo ele, é primordial *estabelecer um senso de prioridades e de urgências*. Além de *criar um senso de trabalho coletivo (coalizão)*.

Como terceiro passo, Kotter [8] sugere que se *desenvolva uma visão de estratégia*, ou seja, uma imagem da mudança futura, que culminaria no quarto princípio do autor em se tratando de se *comunicar a visão de mudança* a todos os colaboradores, para que todos possam andar na mesma direção

Os demais fatores, ou princípios, consistem em saber delegar poderes, gerar conquistas de curto prazo e consolidar os ganhos. Em última instância, porém não menos importante, está o quesito ancorar novas abordagens na cultura organizacional, visto que as medidas abraçadas devem ser agrupadas na cultura da empresa; ressaltando-se que para se modificar a cultura é necessária a compreensão de todos valores da organização empresarial.

Nesse sentido, a liderança exige a participação como fator primordial, visto que a participação está relacionada com o exercício da autoridade, com a visão compartilhada e com as intenções de cada pessoa. É resultado da ampla participação nas tarefas e de uma visão que tenha base no respeito pelas escolhas de cada um.

O líder que tem uma característica participativa faz com que seus comandados se sintam mais úteis e importantes dentro da empresa; apresentando uma maior satisfação pessoal, fazendo com que participem de tomadas de decisão, o que lhes confere autonomia para que, em uma possível falta de seu líder, os colaboradores possam dar continuidade ao fluxo das tarefas. Através do resultado da pesquisa alusiva à característica fundamental de um líder, nota-se que

realmente os colaboradores procuram por esse líder participativo.

As Corporações precisam assumir que, nos dias atuais, é fundamental possuir bons líderes participativos e democráticos, afastando-nos daqueles que fazem os demais profissionais se desmotivarem, sendo que é, a partir de uma adequada liderança, que se alcançam grandes resultados e, consequentemente, haverá mais talentos gerados e moldados dentro das empresas em geral.

Não há alguma coisa neste mundo capaz de entusiasmar mais as pessoas do que aquilo que é desempenhado com paixão e vontade. É importante liderar pelo exemplo, a fim de que as pessoas saibam como se faz, despendendo esforços para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor, à procura da excelência.

2.5 Clima organizacional na empresa

Clima organizacional pode ser entendido como o reflexo do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores, a satisfação ou ao estado de ânimo na rotina do dia a dia. O clima é o resultado da cultura organizacional. [9].

No conceito de Souza [10] a cultura e o clima da empresa trazefeiros sobre o resultado das empresas, podendo estes ser positivos ou negativos. Embora a cultura da empresa seja de extrema importância, há outros fatores aos quais o líder deve ficar atento, como por exemplo os fatores externos, a satisfação dos colaboradores, analisando suas atitudes e seu comportamento no trabalho.

A única forma de analisar o clima organizacional é a pesquisa qualitativa, através de questionários para fins de coleta de dados, colhendo informações sobre a satisfação e o emocional dos colaboradores no dia a dia, portanto seu maior objetivo é mapear os fatores críticos dentro da empresa.

Portando o grande desafio dos líderes e das organizações não é apenas estimular o desenvolvimento profissional, e sim manter um ambiente organizacional capaz de

desenvolver fatores que motivem a equipe de trabalho.

3. Discussão

Neste tópico, apresentaremos os quesitos referentes à metodologia empregada na presente pesquisa, bem como os resultados após o estudo empreendido.

3.1 Metodologia de pesquisa

Ao iniciar uma pesquisa, a questão fundamental para o pesquisador é fazer uma opção, é decidir o que deve ser recortado, o que é pertinente dentre a vastidão de possibilidades que ele encontra no processo da pesquisa. Delimitar o espaço, o contexto de pesquisa e as ferramentas a serem utilizadas nessa aventura são condições fundamentais, para bem percorrer a caminhada.

Opta-se pela pesquisa qualitativa, porque se entende que a realidade é construída socialmente, por compreensões que orientam o nosso modo de investigar, no qual a análise se fundamenta na percepção do sentido das produções do sujeito, entrecruzando subjetividade e objetividade. Nesse sentido, —o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais, que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados mais visíveis e latentes, que somente são perceptíveis a uma atenção sensível [11].

Nesse quadro de referência, procura-se a compreensão das ações dos agentes, e essa tarefa só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir de sua lógica. Isso permitiu perseguir a essência do fenômeno, fazendo emergir dessa busca a compreensão crítica do processo.

De acordo com Raupp e Beuren, [12], na pesquisa qualitativa, concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas, por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último.

As principais ferramentas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, documental, e a observação participante, através da participação em conferências, fóruns, seminários, oficinas de formação, reuniões e outros eventos relacionados à Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Gestão de Projetos.

3.2 Reflexões sobre liderança organizacional

Seja o líder eleito pela equipe, ou nomeado pela direção da empresa, o foco principal deve ser o de respeitar as pessoas estimulando autogerenciamento, pois um líder trabalha também como gerenciador de pessoas, ou seja, precisa desenvolver serviço de alta qualidade, transmitir informações claras, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, permitindo a participação dos colaboradores na tomada de decisões.

Na visão de Kotter [8], o líder não nasce líder, ele aprende a liderar através das experiências que tem e trabalha a fim de que todos os seus liderados se transformem, também, em verdadeiros líderes. Todos os indivíduos, em certo momento de sua vida, exercerão a liderança. Tal fato pode acontecer, a exemplo, tanto no ambiente familiar, quanto em encontros com os amigos ou, inclusive, ao se escolher o cardápio das refeições.

As organizações bem-sucedidas são aquelas que estão abertas a mudanças, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra.

De acordo com Benassi e Amaral [13], o gerenciamento de projetos não lida apenas com a gestão dos cronograma, orçamento e qualidade do projeto, mas também com a carga de trabalho assumida pela equipe e os riscos envolvidos diante de uma liderança positiva ou negativa.

As organizações que desejam sobreviver precisam ser diferentes, inovadoras, criativas, flexíveis e mais ágeis. Já não é suficiente que os colaboradores apenas executem as tarefas, pois o que se espera, é que haja um outro nível de entrega, de valores para a empresa, como saída para que esta consiga se alinhar aos novos padrões globais de competitividade.

Neste viés, as organizações necessitam da figura de um líder presente, visto que a liderança pode contribuir muito mais para um trabalho coletivo, conseguindo aproveitar o que seus colaboradores têm de melhor. A liderança, quando bem exercida, faz com que os colaboradores acreditem que possam fazer melhor, alcançando além daquilo que lhes é conferido como tarefa.

4. Considerações finais

A pesquisa sobre liderança na Gestão de Projetos é um instrumento muito importante para as organizações compreenderem as percepções dos colaboradores e líderes dentro do seu ambiente de trabalho. Através da liderança, é possível analisar o grau de insatisfação ou satisfação dos seus colaboradores e caso seja insatisfatório precisa-se colher informações para corrigir os problemas, visando o processo de melhoria contínua da empresa.

Cada pessoa tem suas potencialidades, e os modelos de liderança procuram alinhar suas competências organizacionais com as competências pessoais e para que este alinhamento seja efetivo ele deve ser mapeado com exatidão e periodicidade, pois este mapeamento será o principal insumo para a definição do modelo correto para a liderança motivacional de uma empresa.

Dentro deste novo contexto organizacional, emerge como questão de destaque o potencial humano dentro das organizações. Para as pessoas, este contexto possibilita um aumento da motivação e expansão de seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Elas começam a fazer parte da organização como membros

que poderão dar contribuições significativas em processos decisórios, tomando iniciativas e assumindo novas responsabilidades.

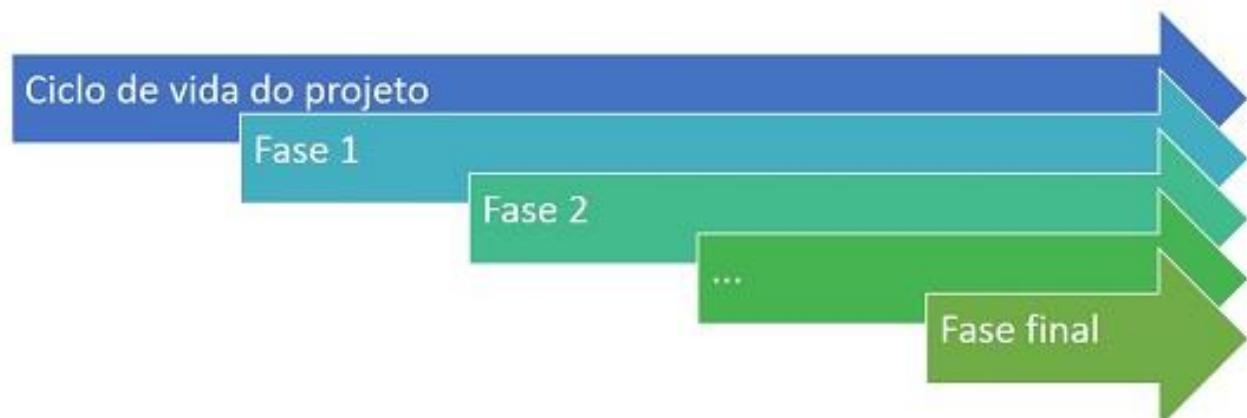
Diante de iminentes futuras pesquisas e, dada sua relevância diante do tema estudado, chama-se a atenção para a possibilidade de se escrever sobre o fator liderança perante os variados segmentos da Gestão empresarial, bem como das diferentes abordagens do gestor dentro da prática da Gestão de Projetos.

5. Referências

- [1] MINTZENBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- [2] HUNTER, James C..Como se tornar um líder servidor. 4^a ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- [3] ROBBINS, Stephen P.. Comportamento Organizacional: Administração de empresas. São Paulo: 11. ed. Pearson Prentice Hall, 2005.
- [4] OLIVEIRA, Alkindar. Liderança saudável: a arte de desenvolver “visão de futuro” interpretando o presente. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2007.
- [5] PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. PMBOK. Quarta Edição, v. 123, 2013.
- [6] KERZNER. Harold. Gestão de Projetos:- As Melhores Práticas. Bookman Editora, 2016.
- [7] DINSMORE P. C.; SILVEIRA NETO. F. H. Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade. Qualitymark Editora Ltda. 2016.
- [8] KOTTER. John P. Liderando Mudanças - Transformando Empresas Com a Força das Emoções. Campus, 2013.
- [9] LUZ, Ricardo Oliveira. Gestão do clima organizacional. 1. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark,2004
- [10] SOUZA, Edela Lanzer Pereira. Clima e Cultura Organizacionais: Como se Manifestam e Como se Manejam. São Paulo: Editora Blucher, 1978
- [11] CHIZZOTTI A.. Pesquisa em ciências humanas e sociais.São Paulo: Cortez, 2006.
- [12] RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.In: Ilse Maria Beuren (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [13] BENASSI, J. L.; AMARAL. D. C. Avaliação de métodos de apoio à criação da visão do produto no enfoque ágil de gestão de projetos. In: Anais do XXVIII Encontro nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.
- [14] MONTES. Eduardo. Ciclo de vida do Projeto: Introdução ao Gerenciamento de Projetos. Disponível em: www.escritoriodeprojetos.com.br/ciclo-de-vida-do-projeto Acesso em 07 de março de 2019.
- [15] PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. PMBOK Sexta Edição, 2017.

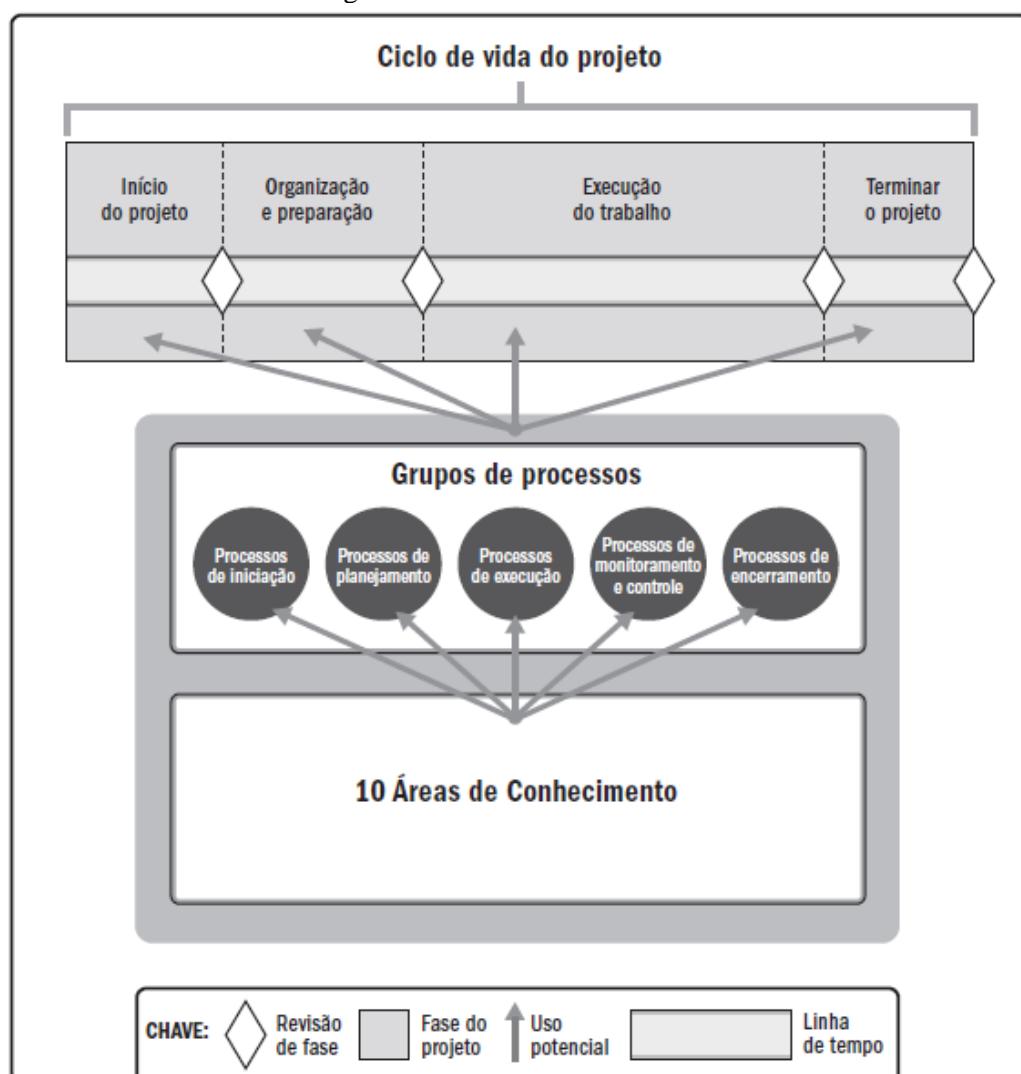
ANEXOS

Figura 01- Ciclo de vida do projeto



Fonte: MONTES [14].

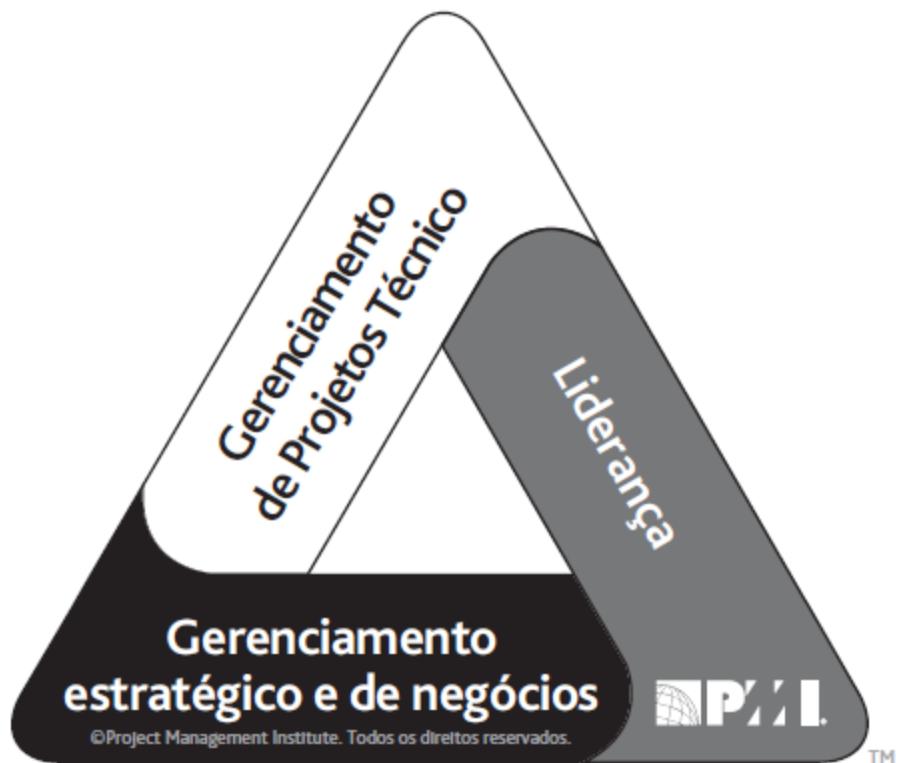
Figura 02 – Ciclo de vida-PMBOK



Fonte: [15].

Figura 03 – Triângulo de Taletos do PMI

O Triângulo de Talentos do PMI®



Fonte: [15].