

Liderança em Gerenciamento de Projetos

Geisebel dos Santos Pezzi, Sabrina Ruggeri, Mayara Pires Zanotto

RESUMO

Na atualidade o desenvolvimento de lideranças é uma questão estratégica das organizações para garantir que os líderes tenham a capacidade de conduzir suas equipes de maneira motivadora e assertiva. A gestão de pessoas deve ser feita pelo bom exemplo, sendo que para tanto, o líder deve ser capacitado e orientado para garantir um alinhamento dos objetivos da organização, com a maneira que será feita a condução dos liderados, por ele. A partir desta realidade o objetivo geral deste artigo é identificar como o processo de liderança pode ser utilizado para o desenvolvimento de lideranças. Os objetivos específicos, analisar o desenvolvimento do processo de liderança em Gerenciamento de Projetos e verificar o que autores abordam sobre este tema. Para atender a esses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, analisando as diversas abordagens sobre o assunto e fazendo um estudo integrativo sobre a importância de liderança em Gerenciamento de Projetos.

Palavras-chave: Liderança. Gerenciamento de projetos. Conflito.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo, serão aprofundados os conceitos de liderança, pois a liderança é uma questão estratégica das organizações para garantir que os líderes tenham a capacidade de conduzir suas equipes de maneira motivadora e assertiva.

Para delinear este tema, serão abordados aspectos de Gerenciamento de Projetos e das Pessoas envolvidas dentro deste contexto, como o enfrentamento de situações conflituosas em um ambiente de projetos e liderança.

A formação de equipes em Projetos não se dá apenas pelo agrupamento de pessoas visando a realização de uma determinada tarefa, incluindo a discussão de valores, visão, missão e as estratégias na organização. As equipes deverão ser estruturadas de acordo com as etapas estabelecidas: definição de objetivos, competências, plano de desenvolvimento, execução do plano, acompanhamento gerencial e avaliação de desempenho. Decorrente a tudo isso surge outro desafio: como liderar as pessoas com diferenças culturais, técnicas e de habilidades, já que geralmente, a partir daí, é que se desenvolvem os conflitos.

O conflito é parte da natureza humana e uma força construtiva da sociedade, não é algo para se evitar, e sim, para administrar. Ele é considerado um dos pontos centrais no gerenciamento do relacionamento dentro de equipes de um projeto, dada às diversidades encontradas entre elas. No decorrer de um projeto, gerenciar conflitos é um desafio para o Gerente de Projetos.

Conforme Gerzon (2006) o conflito nem sempre surge de um desacordo, muitas vezes, as partes procuram o mesmo objetivo, mas discorda em relação ao meio ou à abordagem do problema. Por isso, a importância de identificar sua origem, pois uma vez identificada, é mais fácil unir as partes em uma negociação colaborativa.

Cabe ao Gerente de Projetos, analisar e avaliar valores positivos e negativos do conflito e seus efeitos sobre o desempenho do projeto, bem como saber como e quando utilizá-lo para melhorar a atuação dos membros da equipe. Atitude e estilo gerenciais podem fazer com que o conflito não tenha consequências destrutivas no ambiente do projeto. Conflitos de interesses entre stakeholders, normalmente, são resolvidos por meio de negociação.

De acordo com PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) as habilidades requeridas para bons gerentes de projetos estão descritas no Triângulo de Talentos do PMI (*Project Management Institute*), um conjunto de competências técnicas, de negócios, estratégia e de liderança que será explicado no decorrer deste artigo.

Ainda conforme o PMBOK o Gerenciamento de Recursos Humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Esta equipe é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas até o término do projeto.

O PMBOK relata que a equipe de projetos é essencial, pois a equipe deve conduzir todas as atividades envolvidas no ciclo de vida do mesmo e normalmente é liderada por um Gerente de Projetos. Os projetos bem-sucedidos são geralmente o resultado de um planejamento cuidadoso e do talento e colaboração dos membros da sua equipe de um projeto. Neste sentido o Gerente de Projeto exerce um papel crítico na liderança de uma equipe de projetos para alcançar os objetivos do mesmo, muitos deles envolvem em um projeto do início ao fim, mas isso pode variar de acordo com cada organização.

O PMBOK estabelece como processos para Gerenciamento de Recursos Humanos:

- a) **planejamento de recursos humanos:** identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, além da criação do plano de gerenciamento de pessoal;
- b) **contratar ou mobilizar a equipe do projeto:** Obtenção dos recursos necessários para terminar o projeto;
- c) **desenvolver a equipe do projeto:** Melhoria de competências e interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;
- d) **gerenciar equipe de projetos:** Acompanhamento do desenvolvimento de membros da equipe, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Dentre os fatores críticos de sucesso em Gerenciamento de Projetos a Gestão de Recursos Humanos é vista como uma área determinante para o alcance dos resultados que se espera no desenvolvimento de um projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A origem do ato de liderar nasceu ainda nos primórdios da humanidade e pode ser confirmada com a presença de vários personagens que lideraram nações, guerras, conflitos, mudanças sociais e outros diversos fenômenos.

Diversos são os conceitos que foram atribuídos ao termo liderança, cada autor apresenta uma característica específica sobre o que é o processo de liderar. Para melhor compreensão do que é liderança, serão apresentadas citações de diferentes autores teóricos, onde cada um defende de diferentes modos o tema em questão.

De acordo com Filho (2012) a questão da liderança vem sendo abordada desde tempos remotos, estas discussões têm demonstrado a difícil tarefa do líder, formar líderes, não apenas em empreitadas individuais como em grande arte organizacionais.

A liderança é uma parte indispensável para o desenvolvimento de um Gerenciamento de Projeto, uma vez que ele seja bem orientado com certeza o resultado será positivo. Sendo assim, o desenvolvimento de líderes pode ser mais eficaz, quando as organizações utilizam de metodologias como mecanismos de desenvolvimento.

Conforme o PMBOK a liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. As habilidades de liderança envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe. Essas habilidades podem

incluir a demonstração de capacidades essenciais como negociação, resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades interpessoais.

A liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época (MAXIMIANO, 2002).

Um bom líder deve ser desenvolvido por meio de técnicas e ferramentas que possibilitem a este, ter a competência de inspirar seus liderados, fazendo que a equipe obtenha resultados que atendam as metas pré-definidas pela alta gestão. Uma das técnicas utilizadas para o desenvolvimento deste que será o responsável por conduzir a equipe é a liderança.

Goleman (2015) menciona que uma liderança desempenha seu papel de forma mais eficaz quanto é possível ter uma habilidade de inteligência emocional, ela não apenas distingue os líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho dos gestores na entrega de seus resultados.

Ainda que se diga que as habilidades de Gerenciamento de Projetos sejam muito técnicas, é fundamental que as organizações procurem por habilidades de liderança e inteligência de negócios. As organizações acreditam que esta competência pode dar suporte aos objetivos estratégicos, é primordial o que os Gerentes de Projetos tenham equilíbrio no conjunto das três habilidades mencionadas no triângulo de Talentos do PMI que estão mencionadas abaixo:

- a) **gerenciamento de projetos técnicos:** Conhecimento, habilidades e comportamentos relativos a domínios específicos de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Os aspectos técnicos da execução da sua função;
- b) **liderança:** Conhecimento, habilidade e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio;
- c) **gerenciamento estratégico e de negócios:** Conhecimento e expertise no setor e na organização de forma a melhorar o desempenho e fornecer melhor os resultados do negócio.

Cada vez mais os projetos estão se tornando complexos, com mais estratégias, além de trabalhar com números, modelos e tabelas, mas, pode-se dizer que o único denominador comum entre todos os projetos, são as pessoas que nele estão envolvidas, elas até podem ser contadas, mas não são números.

Chiavenato (2005) relata que podem ser encontrados vários tipos de liderança, dentre eles, há a Teoria dos Estilos de Liderança, que aborda três formas diferentes de liderança, divididas em quatro estágios, conforme apresentado no Quadro 1, abaixo:

Quadro 01 – Estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo,	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2005).

Podemos observar que um bom líder, não pode adotar apenas uma mesma postura em todas as situações que se defrontar. Todos os estilos de lideranças podem ser pertinentes em casos e situações diferentes, onde um líder que tenha sido desenvolvido e orientado dentro da organização deve exercer um estilo de liderança situacional que permite avaliar e lidar de maneira adaptável para cada situação.

A literatura mostra uma gama de estilos de liderança, mas por ser uma limitação do trabalho, serão analisados apenas três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. Esta escolha se justifica por esses modelos se aproximarem mais das organizações atuais como consideram Pinheiro e Macieira (2008). O quadro 2 expõe algumas das características desses estilos de liderança.

Quadro 02 – Estilos de liderança

Estilo	Atitude do grupo	Tomada de decisão	Responsabilidade
Autocrático	Obediência	No chefe	No chefe
Democrático	Cooperação	Chefe/Grupo	Chefe/ Grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Fonte: Pinheiro e Macieira (2008).

De acordo com o Quadro 02, apresentado por Pinheiro e Macieira (2008) no sistema autocrático, o líder controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, o processo de tomada de decisões fica radicado nele, de onde as decisões seguem, por um sistema unidirecional de comunicações, até a base da estrutura organizacional. Os trabalhadores são tratados com desconfiança, sujeitos às punições e raramente a recompensas, sempre materiais.

No estilo democrático, predomina o sistema participativo, descentralizado, onde o líder apenas define as políticas gerais e avalia os resultados. Os trabalhadores, são tratados com confiança, participam e se envolvem com os rumos da organização, organizando-se em grupos e trabalhando em equipes. As recompensas sociais e materiais são mais presentes e as punições

são raras. O sistema de comunicações, bidirecional, é fundamental.

De acordo com Gonçalves e Campos (2013), a maneira como a liderança receberá e comunicará a mudança terá um relevante impacto no humor de sua equipe. Os líderes mais conservadores, com domínio técnico tendem a perceber perdas em sua suposta autoridade e a resistir mais. De outra forma os líderes com alta credibilidade, engajados na mudança, são capazes de inspirar suas equipes e transformar percepções de perdas em oportunidades.

Para Goes e Filho (2013), o líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração. Se isto não acontecer e o medo for maior, o líder não conseguirá tirar grande proveito do liderado e ele também tampouco irá conseguir desenvolver suas habilidades e gerar bons resultados. Outra característica muito forte seria conquistar a confiança das pessoas, pois quando elas realmente acreditam nos seus líderes, entendem e respeitam suas decisões levando em conta que isso é o melhor a se fazer.

A confiança da equipe em seus líderes e na organização é um dos princípios que promove o engajamento do grupo. Equipes que não confiam em seus líderes mostram um comportamento ambíguo, como se estivessem sempre com um pé atrás. Conseguir construir uma relação de confiança demanda de tempo, da mesma forma enfraquecê-la é muito simples, e ocorre com pequenos eventos que expõem contradição do líder ou da organização entre o discurso e a prática.

De acordo com Martins et al. (2014) a liderança é um processo chave em todas as organizações, tendo como enfoque principal a figura do gestor. Seu posicionamento de liderança junto aos seus colaboradores ou a equipe de trabalho é imprescindível para que consiga provocar a motivação nas pessoas para a realização dos objetivos e metas da empresa.

Somos capazes de observar que um bom líder, não pode adotar apenas uma mesma postura em todas as situações que se defrontar. Todos os estilos de lideranças podem ser pertinentes em casos diferentes, onde um líder que tenha sido desenvolvido e orientado dentro da organização deve exercer um estilo de liderança situacional que permite avaliar e lidar de maneira adaptável para cada situação.

A fim de que esta influência seja positiva sobre os liderados, as organizações devem treinar e desenvolver seus líderes, através de ferramentas que viabilizem esta condução das equipes de maneira eficaz.

2.2 QUALIDADES E HABILIDADES DE LIDERANÇA

Saber liderar uma equipe é primordial para qualquer gestor, mas não é tão simples, é fundamental estar sempre em constante aprimoramento, é indispensável que o gestor utilize de algumas determinadas habilidades de liderança que estão mencionadas no PMBOK cujo, o Triângulo de Talentos utiliza como um de seus pilares, a liderança. Segue qualidades e habilidades de liderança.

- a) ser visionário;
- b) ser otimista e positivo;
- c) ser colaborativo;
- d) gerenciar relacionamentos e conflitos;
- e) ter uma boa comunicação;
- f) ser ético, manter uma boa conduta;
- g) integridade e sensibilidade cultural;
- h) reconhecimento;
- i) ser um aprendiz;
- j) foco nas coisas importantes;
- k) visão holística e sistêmica do projeto;

- l) raciocínio crítico;
- m) ser capaz de construir equipes eficientes.

2.3 LIDERANÇA *VERSUS* GERENCIAMENTO

Na conceituação do termo “liderança” pode-se verificar que é um processo de influência intencional exercido por uma pessoa (o líder) sobre outras (liderados) com o intuito de estruturar atividades e relacionamentos em uma organização a fim de atingir objetivos.

Em contrapartida, a gerência é considerada uma função que trata de fatores chave dentro de uma organização, tais como qualidade e produtividade.

Conforme Haim (2003) menciona, o gerenciamento consiste basicamente em três sub processos, sendo eles o planejamento, a organização/alocação de recursos e o controle e solução de problemas.

Dessa forma se verifica uma das principais diferenças que existe entre essas duas “funções”, é atribuída aos gerentes às funções de planejamento, organização e controle, e ao líder cabe o papel principal de atuar junto às pessoas, buscando alcançar com motivação e entusiasmo os objetivos traçados.

Algumas pessoas acreditam que liderar é a mesma coisa que gerenciar, mas não é bem assim. A principal diferença é a forma de se comportar e de se relacionar com as pessoas. Tanto os atributos de liderança como de gerência são necessários para as organizações.

É essencial haver um equilíbrio das duas teorias, pois somente atributos de líderes sem uma gestão podem gerar muitas ilusões e atributos de gerentes sem uma liderança podem gerar baixa eficácia e muito esforço sem direção.

Conforme o PMBOK, os gerentes necessitam empregar a liderança e o gerenciamento para alcançar o sucesso, o êxito está em encontrar o equilíbrio certo para cada situação. Na imagem abaixo, pode-se ver uma comparação entre Gerenciamento e Liderança de equipes:

Figura 01 – Comparação entre gerenciamento e liderança de equipes

Gerenciamento	Liderança
Direta usando poder posicional	Guiar, influenciar e colaborar usando poder relacional
Manter	Desenvolver
Administrar	Inovar
Foco em sistemas e estrutura	Foco em relacionamentos com pessoas
Apoiar-se em controle	Inspirar confiança
Foco em metas de curto prazo	Foco em visão de longo alcance
Perguntar como e quando	Perguntar o que e por que
Foco nos resultados	Foco no horizonte
Aceita o status quo	Questiona o status quo
Age corretamente	Faz o que é necessário fazer
Foco em questões operacionais e solução de problemas	Foco em visão, alinhamento, motivação e inspiração

Fonte: PMBOK (2019).

Os gerentes de projetos precisam empregar a liderança e o gerenciamento para alcançar o sucesso. A habilidade está em encontrar o equilíbrio certo para cada situação. A maneira como

os termos gerenciamento e liderança são utilizados quase sempre demonstra o estilo de liderança do gerente de projetos.

De nada adianta termos apenas uma liderança efetiva, com uma equipe comprometida, motivada e com um bom clima organizacional, se os controles internos, operacionais e a análise dos dados não estiverem sendo feitos corretamente. Por essa razão é de suma importância ter o equilíbrio entre o liderar e gerenciar as equipes.

2.4 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER

Competência é definida como um conjunto de conhecimentos (o saber), habilidades (o saber fazer) atitudes (o fazer) que dizem respeito aos princípios que norteiam uma conduta ou comportamento. Nesse sentido, os líderes apresentam algumas competências que o distinguem e que orientam as suas ações.

Um líder deve saber orientar sua equipe na busca de objetivos, estimulando-os para que possam desenvolver um trabalho em equipe com fim eficaz, o líder não deve ter somente suas ideias como opção, uma das suas principais características é saber ouvir opiniões de sua equipe e optar pela ideia mais viável para seu negócio.

Collins (2002) relata que a confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança, assim, é preciso que o líder inspire confiança em seus liderados para poder cumprir seu papel de forma eficaz. Ainda, os traços como honestidade e integridade também estão associados à liderança.

Já Chiavenato (2010) destaca que devido à alta competitividade no mercado, as organizações estão cada vez mais interessadas em distinguir suas competências e garantir que a organização mantenha um quadro de colaboradores que detenham competências necessárias ao melhor desempenho de suas funções em detrimento da obtenção de vantagens competitiva. Assim, a aplicação eficaz de desenvolvimento de talentos ganha, com isso uma nova perspectiva e o papel do líder ganha cada vez maior destaque.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos sejam colocados algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas (GIL, 2002).

Partindo da necessidade de obter informações referentes ao tema, que interligasse a liderança em Gerenciamento de Projetos, foram pesquisados artigos, livros e revistas eletrônicas que traziam informações onde estes assuntos estivessem correlacionados.

A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2002).

O método de pesquisa empregado no artigo presente teve abordagem qualitativa que, segundo Neves (1996), supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Este corte define o campo e a dimensão em que o trabalho será desenvolvido, isto é, o território que será mapeado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão da literatura e informações coletadas nas diversas fontes teve por objetivo, mostrar como a liderança pode auxiliar o Gerente de Projetos na resolução de

conflitos, já que em meio a ambientes turbulentos, com mudanças constantes, com alta competitividade e com necessidade de resultados, os conflitos são inevitáveis.

Todo o gestor deve ser desenvolvido, treinado e orientado durante o início de carreira. Liderar pessoas está muito além da simples ação de atribuir obrigações aos seus liderados. Ele precisa ser reconhecido como um líder pela equipe, que saiba antes de tudo lidar com pessoas.

Percebe-se que a figura de um líder, qualificado para desempenhar esta função, e que tenha uma ampla experiência além de conhecimento sobre a empresa e principalmente sobre como liderar pessoas, norteia os primeiros passos deste líder em desenvolvimento.

O processo de atribuição de estilo de liderança não é fácil, por tratar de aspectos comportamentais das pessoas, onde o líder às vezes pode entender que os liderados estão em um determinado nível de maturidade quando na verdade estão em outro. Quando se considera o ambiente de projetos, a identificação rápida de um estilo adequado, bem como flexibilização desse estilo, muitas vezes em função de uma nova etapa ou tarefa, se faz extremamente necessária, exigindo do gerente de projetos tomarem decisões rápidas.

Desta maneira, um gestor que está iniciando sua carreira como líder motivador de uma equipe de trabalho pode ser o agente transformador de maneira positiva, ou negativa sobre esta equipe. A responsabilidade, no entanto, é da empresa que preparou e desenvolveu este líder, ou simplesmente promoveu como gestor de uma determinada área, considerando apenas que seus conhecimentos técnicos seriam o suficiente para liderar uma equipe.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer.** 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FILHO, L. A. M. **Os 12 maiores atributos da liderança.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

GERZON, M. **Liderando pelo conflito:** como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOES, G. A.; FILHO J. G. **A liderança para gestão de pessoas:** o líder que as empresas procuram. Araçatuba: Convibra Administração, 2013.

GOLEMAN, D. **Liderança:** a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. **HCMBOK:** o fator humano na liderança de projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

HAIM, M. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização.** 2003. 64 f. Dissertação para obtenção do grau de mestre. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Curso de Mestrado Executivo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MARTINS, P. L. et al. Motivação e Liderança como Estratégias na Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso sobre uma Empresa Comercial de Eletrodoméstico. **Gestão Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 1-17, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a Revolução Digital. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

PINHEIRO, E. G. MACIEIRA, M. H. L. **(Des)fazendo o mito sobre liderança**: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder. 2008. Disponível em: <tupi.fisica.UFMG.BR/.../Lideranca/004%20-%20Desfazendo%20o%20mito>. Acesso em: 03 ago. 2019.

PMBOK. **Guia PMBOK e padrões**. 2019. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/PMBOKGuideAndStandards.aspx>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

PMI. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. PMBOK 6.ed. Newton Square: Project Management Institute, 2017.