



# *Atributo de Liderança e de Suporte Organizacional: Gestão de Projetos da AIESEC do Brasil*

## *Attributes of Leadership and Organizational Support: Management of AIESEC in Brazil*

Pedro Paulo Lima França<sup>a</sup>

José Márcio de Carvalho<sup>b</sup>

Sílvia Araújo Reis<sup>c</sup>

Jorge Alfredo Cerqueira Streit<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Administrador, Universidade de Brasília – UnB  
pedropaulof11@gmail.com

<sup>b</sup>Professor e Pesquisador, Universidade de Brasília – UnB.  
Doutor em Administração pela University of Reading  
jmcarvalho1708@gmail.com

<sup>c</sup>Professora e Pesquisadora, Universidade de Brasília – UnB.  
Doutora em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica - PUC-Rio.  
silviaareis@yahoo.com.br

<sup>d</sup>Professor Faculdades Projeção.  
Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília – UnB.  
jorgealfredocs@gmail.com

Recebido em 02.2018

Aceito em 06.2018

ARTIGO - DOSSIÊ

### **RESUMO**

O objetivo do estudo foi identificar de forma empírica atributos importantes de liderança e da equipe de suporte organizacional para o sucesso de um projeto. Foi aplicado um questionário quantitativo via digital, através do sistema interno da empresa e e-mails, avaliando como estes atores influenciam o sucesso de projetos na AIESEC no Brasil. Foram obtidas 103 respostas de membros de 99 equipes de projeto, que foram avaliadas de forma quantitativa através uma análise univariada, de estatística descritiva. Como resultado, a liderança de equipe foi percebida



pela maioria dos membros de projeto como presente em seu líder direto e nas ações da sua equipe. O suporte organizacional também foi identificado como algo positivo na AIESEC no Brasil, porém sendo necessária a evolução do modelo de capacitação. Por fim, constatou-se que a liderança de equipe e o suporte organizacional influenciam no sucesso dos projetos. Este trabalho contribui com a literatura pois foi identificado uma lacuna existente de validações empíricas de fatores que contribuem com o sucesso de projetos.

**Palavras-chave:** Liderança de Equipe, Suporte Organizacional, Sucesso de Projetos.

## ABSTRACT

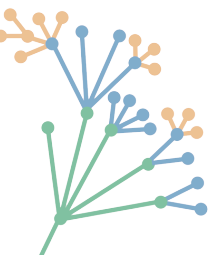
*The objective of the study was to empirically identify the role of team leadership and organizational support for the success of a Project. A quantitative questionnaire was applied inside the organization by the use of an internal mail list. The objective being to evaluate how these actors influence the success of AIESEC projects in Brazil. In total, 103 responses were obtained from members of 99 projects teams. The data gathered was analyzed according to univariate data techniques. As a result, team leadership was perceived by most project members as being present in their direct leader and in the actions of their team. Organizational support was also identified as positive in AIESEC in Brazil, but the evolution of the training model was necessary. Finally, it was found that team leadership and organizational support influenced the success of the projects.*

*Keywords:* Team Leadership, Organizational Support and Project Success.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as últimas três décadas, as organizações estão passando por um processo de transformação em um ambiente internacional desafiador, onde vivem em um cenário competitivo de alta pressão e de concorrência entre as empresas. Com isso, tem se gerado a necessidade para as organizações se reorganizarem buscando otimizar suas atividades para acelerar a oferta de novos produtos e serviços de melhor qualidade para o mercado a fim de proporcionar uma melhor experiência de consumo para os clientes (JOHNS, 1999).

A busca pelo aumento da agilidade nas atividades produtivas e no uso dos recursos, tem feito as organizações buscarem vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, um caminho encontrado por elas foi se reorganizar por meio da gestão de projetos (SODERLUND, 2004). Bakker (2010) também afirma que organizações em busca da sobrevivência tem se reorganizado por meio de projetos e o adequado gerenciamento têm se tornado um importante caminho para estruturar o trabalho na maioria das organizações e para gerenciar eficientemente os recursos disponíveis.



Gerenciamento de projetos, para a presente pesquisa, é compreendido, conforme Kerzner (2003), como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projetos para atender aos requisitos do projeto, como planejamento, organização, direção e controle dos recursos da empresa, isto para alcançar as metas e os objetivos específicos que foram determinados para o projeto em um momento específico.

Trabalhos recentes como Svejvig e Andersen (2015), Ika e Donnelly (2017) ou Müller, Zhai e Wang (2017) têm buscado repensar a forma de compreender quais elementos são importantes para entender o sucesso de um projeto. Nesse novo contexto, muitas questões sobre o papel de liderança do gerente de projeto têm ganhado destaque, no intuito de se compreender o seu impacto na equipe que está trabalhando (FREDERICK LITTRELL, 2013), como também o impacto deste no sucesso de projeto (TURNER; MULLER, 2005). A maneira como esse líder recebe e sua equipe interage com o suporte organizacional também tem gerado novas questões a serem estudadas cientificamente (DROUIN, BOURGAULT, GERVAIS, 2010). Essa interação pelo lado da organização também tem sido de importante compreensão, onde o suporte organizacional oferecido pela organização ou pela alta gestão pode influenciar o sucesso do projeto (BECKMANN; LINDEMANN; STRAUBE, 2009; MARKIC et al., 2012).

Ao deparar-se com a seguinte literatura publicada recentemente, uma lacuna de pesquisa foi identificada e este trabalho contribui para atender a esta deficiência. Van der Linde e Steyn (2016) evidenciam a ausência de validações empíricas que venham a comprovar o papel, o valor e a legitimidade dos escritórios de projeto para o sucesso de um projeto. Além disso, os autores alertam para a ambiguidade presente na literatura, ou seja, os poucos trabalhos publicados apresentam contradições entre si.

Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo principal identificar atributos que auxiliem a liderança e o suporte organizacional a contribuir para o sucesso de um projeto. A aplicação em um caso empírico indica a importância do presente trabalho, corroborando com Muller e Soderlund (2015), ao evidenciar que a produção acadêmica em projetos tem sido demasiadamente teórica. Segundo os autores, investigações empíricas contribuem para o fortalecimento de teorias sobre gerenciamento de projetos, em vez de tentar “reinventar a roda” mais uma vez.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A partir desta evolução histórica, a literatura tem buscado compreender as características do fenômeno denominado “Projeto”, desde o seu gerenciamento aos fatores que podem influenciar seu sucesso de uma execução. Um projeto pode ter um simples objetivo, sem precisar de uma grande quantidade de investimento e recursos, ou pode precisar de muitas pessoas e ser extremamente complexo ne-



cessitando de diversas habilidades (PRABHAKAR, 2009). Segundo o Project Management Institute (PMI, 2008) os projetos surgiram como uma forma de organizar, acompanhar e controlar um conjunto de atividades temporárias, realizadas por um grupo de pessoas designadas para esta atividade, com intuito de produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

Entre as diversas definições de projeto que podemos encontrar na literatura, podemos inferir de forma geral que um projeto é uma série de atividades complexas ou relacionadas, que tem início e fim estabelecidos, tendo um escopo e recursos necessários bem definidos, sendo executado por um conjunto de pessoas que tem um objetivo ou propósito específico em comum (PINTO E SLEVIN, 1987). Para Packendorff (1995) os projetos deixam de ser apenas uma ferramenta usada para melhorar a utilização dos recursos e passam a ser organizações temporárias dentro da organização, que executam um grupo organizado de ações, com um objetivo pré-determinado. Estes projetos possuem critérios de avaliação de desempenho, sendo feito de forma tão complexa em termos de funções e número de papéis que exige da organização muitos esforços (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007).

A performance geral de um projeto pode ser utilizada muitas vezes como um critério de sucesso, sendo mensurado pelo atingimento de objetivos organizacionais. O gerenciamento, de projetos pode ser avaliado pelos critérios tradicionais como custos, planejamento e qualidade (COOKE-DAVIES, 2002). O autor identificou 12 fatores críticos de sucesso para um projeto, através das interações de conceitos de gestão de operações e de gestão de programa e projetos. Já Pinto e Slevin (1987) criou um framework com 10 fatores críticos de sucesso que influenciam o sucesso dos projetos, para ele os gerentes de projetos têm tido geralmente um papel crucial para a implementação desses fatores críticos sucesso. Segundo estes autores, o gerente de projeto e seu estilo de liderança ou sua competência são fatores relevantes para o sucesso dos projetos. Esta abordagem merece ser estudada e investigada mais a fundo.

## 2.2 CONTRIBUIÇÕES DO LÍDER DE EQUIPE AO PROJETO

Por um tempo, boa parte da literatura sobre sucesso de projetos ignorou o impacto do gerente de projeto bem como seu estilo de liderança e competência como um fator passível de contribuição ao sucesso do Projeto, postura essa que se contradiz com a literatura de gestão. Esta postula que o estilo de liderança e a competência do gestor tem um impacto direto sobre o desempenho de uma organização ou negócio (TURNER; MULLER, 2005).

Os gerentes de projetos, atuando como líderes, podem ter um impacto muito significativo na direção estratégica de uma organização de acordo com Eweje et al. (2014). Kissi,, Dainty, e Tuuli (2013) chegaram a conclusões semelhantes e ressaltaram o papel transformacional do líder de projetos. Kasapoglu (2014) enfatizou que o comportamento do gestor de projetos pode ajuda-lo a conquistar a posição de liderança na organização.



Ainda com base em Turner e Muller (2005), foi enfatizado que os gerentes de projeto têm o papel de criar um ambiente de trabalho eficaz para a equipe, e seu estilo de liderança e competências vão influenciar em cada fase de ciclo do projeto e de seu sucesso. Para a criação de um ambiente de trabalho produtivo, faz-se necessária a construção da confiança, que na opinião de Berkun (2008) está pautada, sobretudo, pelo compromisso. Berkun (2008 pg.257) diz que “confiança é um seguro contra a adversidade” na gestão de projetos, pois em momentos de construção de ambientes, incertezas ou momentos difíceis, faz-se importante que a equipe confie no gerente e também, uns nos outros.

Com o aumento do emprego da gestão de projetos nas organizações, o papel de liderança do gerente foi sendo transformado. Na opinião de Bass (1990), isto pode ser caracterizado como a evolução da liderança transacional para liderança transformacional. Uma das diferenças entre esses tipos de liderança está relacionada ao fato de que a liderança transacional é marcada pelo antigo modelo de relação de trabalho, onde o líder promete ao trabalhador reconhecimento e recompensas salariais se executar bem uma atividade, em caso contrário ele será penalizado. Diferentemente da transacional a liderança transformacional ocorre quando os líderes passam exercer um papel carismático e de inspirar os seus colaboradores (BASS, 1990).

Para conduzir equipes de alto desempenho, portanto, deve-se conseguir lidar com esses subsistemas de incentivo. Os líderes de equipes podem desenvolver capacidades dinâmicas que lhes permitam conciliar ambos os estilos de liderança, transacional (orientado às tarefas) e transformacional (orientado às pessoas), e estar preparados para responder de forma proativa as exigências do projeto visando motivar continuamente para todos, entregar projetos bem sucedidos (TUULI et al., 2012). Além da preocupação com integrantes, o gestor precisa se preocupar com o desenvolvimento de toda a equipe, o que representa um grande desafio. O líder de projetos precisa desenvolver tanto as competências técnicas (hard skills) quanto às competências interpessoais (soft skills) para realmente conquistar a confiança de equipe, esta é uma percepção compartilhada por Carvalho e Rabechini (2014), por Suderland (2012) e também por Gustavsson e Hallin (2014).

## 2.3 CONTRIBUIÇÕES DA EQUIPE AO PROJETO

Esta seção tem o intuito de revisar a teoria a respeito das equipes e sua maneira de influenciar o desempenho do projeto. Como discutido no tópico anterior, o gerente de projeto é o ator central na liderança de equipe, contudo a equipe também exerce um papel fundamental com suas interações, percepções, comportamentos e atitudes para influenciar positivamente ou negativamente o sucesso do gestor em sua liderança de equipe (TUULI et al., 2012). Uma equipe de projeto pode ser definida como um conjunto de indivíduos selecionados por seus conjuntos e qualidades de habilidades específicas, onde se tem por foco a manutenção de coesão, mesmo que os membros do grupo tenham diferentes necessidades e experiên-



cias, para atingir um proposito escolhido (THAMHAIN, 2012).

Sobre projetos, pode-se afirmar que foi encontrado em equipes de alto desempenho as seguintes 15 características em comum: gestão de conflitos; alta taxa de resposta; alto desenvolvimento comportamento inovador; risco compartilhado; comprometimento; comunicação efetiva; orientada para qualidade; mínima dependência para procedimento; alta necessidade por resultados; gostar do trabalho; alta moral e espirito de equipe; orientação para mudança; e capacidade de autodireção (THAMHAIN, 2012). Pode-se perceber que o desempenho de uma equipe não é influenciado apenas pelo trabalho de um gerente de projeto, mas por uma série de características e capacidades que podem ser alocadas nos subsistemas abaixo, que de segundo Thamhain (2012) e outros autores da literatura as equipes são influenciadas por estes seis subsistemas: projeto e suas complexidades; processos e fluxos de trabalho, pessoas e cultura de equipe; ferramentas e técnicas de gestão; liderança gerencial; ambiente organizacional.

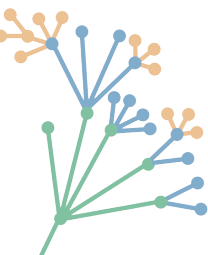
Uma outra questão foi abordada por Jones et al. (2015), a qual seja a importância que os executivos responsáveis por projetos têm ao inspirar a equipe a desenvolver ambições maiores para os projetos em que estão envolvidos e para os próprios ocupantes da equipe. Tabassi et al (2016) argumentou na mesma linha de raciocínio, ressaltando a liderança intelectual que os gestores de projetos podem conseguir junto aos componentes da equipe de projeto.

## 2.4 CONTRIBUIÇÕES DO SUPORTE ORGANIZACIONAL AO PROJETO

Em gerenciamento de projetos existem diversos especialistas de diferentes áreas funcionais trabalhando em prol de um conjunto de projetos de toda a organização, com isso as organizações criaram equipes de projeto para suprir a necessidade de apoio dessas equipes, onde eles funcionam como uma empresa dando suporte a um cliente, oferecendo treinamentos, apoio e orientação estratégica para as equipes de projeto dentro da organização (JOHNS, 1999). Esse suporte que as equipes recebem da organização vão torna-las mais aptas para alcançar sua missão e atingir o seu máximo potencial de impactar positivamente o resto da organização (FEDOR et al., 2003).

Infelizmente, organizações geralmente falham por não perceber que é insuficiente colocar um grupo de empregados juntos, dando a eles uma serie de objetivos e esperar por resultados positivos (FEDOR et al., 2003). Segundo os autores, as equipes precisam de recursos e suporte para funcionar bem, melhorar o desempenho organizacional e manter uma vantagem competitiva.

O trabalho de Markic et al. (2012), procurou entender mais especificamente a relação desse suporte, analisando como a educação, o treinamento e a organização de estrutura de projetos impactam na realização de um projeto bem sucedido. O trabalho teve como estudo os institutos de saúde pública da Europa Oriental, e obteve 180 respondentes, onde encontrou respostas positivas para educação, treinamento e motivação como impacto no sucesso do projeto. Outro estudo que





também confirmou que o suporte organizacional teve forte impacto no sucesso de projeto foi o Drouin; Bourgault; Gervais (2010), que investigou os efeitos dos componentes de suporte organizacional nas equipes de projeto virtuais, encontrando a relação de efeito principalmente na parte de comunicação na organização de equipes.

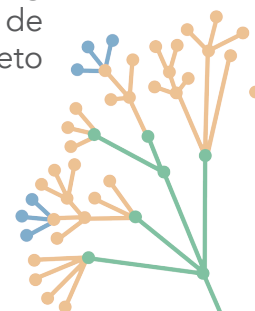
Embora existam muitas maneiras pelas quais uma organização pode apoiar seus gerentes de projeto, o suporte organizacional em muitas organizações vem direto da alta gestão da empresa (ZWIKAEL, 2008). A partir do apresentado constata-se que o suporte organizacional deve servir como um mecanismo de amparo aos projetos e equipes por meio de atividades ou sistemas, como uma forma de aumentar a produtividade e eficiência deles.

## 2.5 SUCESSO DE PROJETO

O “sucesso” no contexto de gerenciamento de projetos, segundo Cleland e Ireland (2008), está relacionado ao fato de se planejar algo que foi realizado dentro dos requisitos previstos, como prazo, custo, qualidade, objetivos e metas do empreendimento. A mensuração deste sucesso exige o desenvolvimento de padrões de desempenho e só então, pode-se fazer a comparação com a performance alcançada. Além dos padrões, cabe ressaltar que o sucesso pode variar dependendo da visão dos stakeholders. A objetividade ao se medir o sucesso do projeto se constitui num desafio para o desenvolvimento de medidas de desempenho, onde a maioria das organizações, ainda nem alcançaram a capacidade de desenvolvê-las (CLELAND e IRELAND, 2009).

O aumento da implementação de projetos nas organizações na década de 90, gerou também o interesse em identificar quais seriam os fatores de sucesso dos projetos. Diversas obras foram relevantes para a evolução dos quesitos necessários para obtenção de sucesso em projeto. Pinto e Slevin (1987), por exemplo, identificaram 10 fatores que influenciam no perfil de implementação de um projeto. Baccarini (1999), por sua vez, propõe um método de estrutura-lógica para identificar o sucesso de projeto, que a partir dele pode-se utiliza-lo para diferentes tipos de projeto, depois de se identificar quais serão os fatores de sucesso daquele determinado projeto. Posteriormente os trabalhos de Shenhar et al. (2001) propôs os fatores de sucesso a partir de 4 dimensões, onde elas são classificadas de acordo o tempo e o nível de tecnologia que ela possui, baixa, media, media-alta, alta. Por sua vez, o estudo empírico de Cooke-Davies (2002) investigou quais são os fatores que levavam o sucesso de um projeto, em mais de 70 multinacionais de diferentes países, onde foram encontrados 12 fatores críticos de sucesso para um projeto.

Por fim, cabe trazer resultados de pesquisas mais recentes, como Ika e Donnelly (2017) que ressaltam a importância de características como o empenho nas diversas incumbências das partes interessadas no projeto, o alinhamento, a colaboração e a adaptação para obter êxito na realização do projeto. Müller, Zhai e Wang (2017) através da investigação com mais de 120 questionários com gestores de projeto de todo o mundo, concluem que há relação direta de sucesso de projeto



com níveis de confiança, não só no líder, mas em toda a equipe. Esta confiança, na opinião dos autores, pode ser elevada quando utilizadas adequadamente mecanismos de governança, ao nível organizacional.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

A técnica de pesquisa utilizada no estudo foi a pesquisa analítico-descritiva. A pesquisa descritiva foi utilizada com a finalidade de caracterizar como os fatores internos, liderança de equipe e suporte organizacional, contribuem para o sucesso de projeto de uma organização. De acordo com o Gil (2002), quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utilizou um único estudo de caso.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário quantitativo que foi aplicado via digital, através do sistema interno da empresa e e-mails, diretamente ao grupo alvo do estudo. O questionário foi feito com questões fechadas, que prevaleceu uma melhor padronização e uniformização dos dados, e foi escolhido por permitir uma maior uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento sem distorções pela influência do pesquisador (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Em seguida foi feita uma análise univariada dos dados, de estatística descritiva, para obter as devidas constatações sobre as percepções dos respondentes. Ela foi feita com base no que foi proposto por Quivy e Campenhoudt (1995) onde são realizadas duas operações de análise de dados. A primeira operação teve o objetivo de descrever os dados, e apresentar as características centrais da pesquisa, enquanto a segunda operação visou mensurar as relações entre as variáveis, da maneira como essas relações foram previstas pelos objetivos da pesquisa.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização escolhida para realizar o presente estudo foi a AIESEC no Brasil, que faz parte da AIESEC Internacional como um comitê nacional. A AIESEC segundo o seu site oficial, é uma organização global, independente, não política, sem fins lucrativos dirigida por jovens que tem como objetivo atingir a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. A AIESEC acredita que o caminho para alcançar a sua visão é desenvolvendo liderança nos jovens, assim eles farão do mundo um lugar melhor no futuro. Para isso ser possível, a organização proporciona experiências práticas de liderança aos jovens, podendo ser pela realização de um intercâmbio (social ou profissional) ou sendo membro voluntário dentro da organização (AIESEC, 2016).

A AIESEC surgiu em 1948, fundada por jovens vindos de 7 países da Europa (Sué-





cia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, França, Bélgica e Países Baixos) que após a segunda guerra mundial, tiveram a intenção de expandir o entendimento de diversidade cultural dos indivíduos sobre as outras nações para prevenir novos conflitos parecidos. Com a evolução dos anos, a AIESEC atualmente está presente em 126 países e territórios, e nos últimos 6 anos, entre 2010 a 2015 realizou uma soma de 107.244 experiências de intercâmbio sociais e 26.675 de intercâmbios profissionais, totalizando 133.919 experiências de intercâmbio (AIESEC, 2016). Atualmente a AIESEC no Brasil está presente nas 5 regiões brasileiras, e em 51 cidades por meio dos 54 escritórios que atuam localmente (AIESEC, 2016). Com relação ao número de intercâmbios, a AIESEC-Brasil entre 2010 e 2015, realizou ao total 22.553 intercâmbios, tendo uma curva ascendente de resultados.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para escolher a população e amostra foi preciso entender a estrutura organizacional da AIESEC no Brasil. Após esta análise, verificou-se que a investigação das relações de liderança de equipe e suporte organizacional teria uma maior relevância se fossem avaliados os gerentes de projeto de intercâmbio que são responsáveis pelos projetos e pelas equipes que de fato entregam os resultados dos projetos. Assim, com o intuito de avaliar os gerentes de projeto, a população da pesquisa foi composta pelos membros das equipes de projeto.

A população da pesquisa foram todos 1517 membros das equipes de projeto, vindo dos 54 escritórios locais da AIESEC no Brasil, referente ao período de julho a dezembro de 2015, o qual foi o período de realização dos projetos das equipes estudadas.

Como a AIESEC no Brasil está nas 5 regiões do país, sendo 17 estados brasileiros mais o Distrito Federal, a população da pesquisa teve uma diversidade positiva, com os respondentes entre 18 a 30 anos, oriundos de universidades tanto públicas quanto privadas, e de diversos cursos de graduação. Dessa forma, não seria equivocado afirmar que a população da pesquisa esteve composta por gestores de futuros projetos no Brasil.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi utilizado para avaliar a influência da liderança de equipe e do suporte organizacional no sucesso dos projetos a partir das percepções dos membros das equipes. Para isso, a população objeto do estudo respondeu um questionário avaliando cada um dos aspectos, utilizando a escala de 5 pontos, onde 1 – Discordo fortemente a 5 concordo fortemente para cada item do instrumento.



O questionário utilizado para fazer instrumento de pesquisa foi baseado no trabalho de Fedor et al. (2003), que avaliou como os inputs organizacionais (liderança de equipe e suporte organizacional) e processos de equipe (geração e disseminação de conhecimento) influenciaram os resultados de um projeto (sucesso e impacto esperado). O instrumento validado por Fedor et al. (2013) foi adaptado para a AIESEC-Brasil e devidamente traduzido e adaptado pelos autores, para a utilização nesta pesquisa.

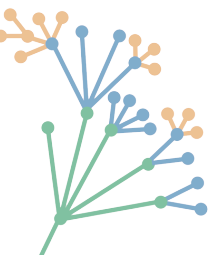
Para validar o novo instrumento, foi utilizado dois especialistas em pesquisa psicométrica da Universidade de Brasília (UnB), que analisaram o novo instrumento e sugeriram algumas evoluções para a versão final. Além disso, o instrumento passou por um processo de validação com 2 presidentes de escritórios locais da AIESEC no Brasil, Rio de Janeiro e Brasília, para identificar se a comunicação utilizada no instrumento seria compreendida pelos membros respondentes do questionário. Somente após esse processo, o questionário pode ser aplicado.

### **3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Visando conseguir um número considerável de respondentes, foram realizadas três ações distintas, todas por meio digital. Primeiramente, foi encaminhado um e-mail para todos os presidentes dos 54 escritórios locais, informando sobre a pesquisa e solicitando autorização para realizar o levantamento de dados. Foi solicitado à divulgação na intranet local da AIESEC, para que os membros dos projetos do ano anterior pudessem responder. Todos os presidentes concordaram e a maioria disponibilizou o questionário para o escritório, via sistema interno. A segunda ação foi enviar um e-mail para todos os membros de projetos de 2015, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando o auxílio de cada um. A última ação tomada foi disponibilizar um comunicado na intranet da AIESEC no Brasil com a divulgação da pesquisa e a coleta das últimas respostas, possibilitando assim, a análise dos resultados.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para fazer a análise dos dados, primeiramente foram verificados os dados da localização dos participantes da pesquisa. Foi verificada a localidade dos participantes, sexo e idade. Posteriormente, foram verificadas as frequências dos diferentes itens do questionário. Por fim, a partir das frequências dos itens foi feito um cruzamento entre os dois constructos, liderança de equipe e suporte organizacional, e a influência deles com o sucesso de projetos.



## 4.1 INFORMAÇÕES SOBRE OS RESPONDENTES

Dos 54 escritórios da organização, esta pesquisa conseguiu abranger 37, nas 5 regiões do país, permitindo conseguir uma visão panorâmica da organização. Entre eles estão escritórios presentes em capitais e em cidades menores.

Com relação as áreas de atuação dentro da AIESEC, 55% dos respondentes da pesquisa vieram da área ICX GCDP: (Incoming Exchange Global Community Development Program) que recebe intercambistas no Brasil para realizar projetos sociais, outros 33% da área de OGX GCDP: (Outgoing Exchange Global Community Development Program) que envia estudantes para realizar projetos sociais no exterior e em uma menor expressão.

As áreas de ICX GIP: (Incoming Exchange Global Internship Program) e OGX GIP, (Outgoing Exchange Global Internship Program), que envia e recebe intercambistas para intercâmbios profissionais, obtiveram 7 e 8% respectivamente.

## 4.2 FATORES QUE INFLUENCIARAM O SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS DA AIESEC NO BRASIL

O objetivo geral do estudo foi verificar os atributos internos da liderança de equipe e suporte organizacional que contribuem para o sucesso de gestão de projetos de uma organização. Com isso, essa seção tem o papel de verificar como cada um destes constructos tem atuado na AIESEC no Brasil e como eles estão associados ao sucesso dos projetos.

Contribuições do Líder de Equipe ao Projeto

A Tabela 1 apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação a Liderança de Equipe na organização. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre a liderança direta provida a equipe pelo líder de projeto.

Tabela 1: Liderança de Equipes – Resultados da Pesquisa

Liderança de equipe	Discordo Fortemente	Discordo	(Não) Concordo Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Líder efetivo	3%	10%	15%	28%	44%
Troca de informações	2%	6%	4%	36%	52%



<b>Maximização de conhecimento</b>	3%	14%	22%	28%	33%
<b>Discussão dos erros</b>	3%	12%	17%	32%	36%
<b>Equipe aberta a crítica</b>	2%	12%	14%	32%	40%
<b>Equipe sincera e aberta</b>	3%	5%	11%	42%	39%
<b>Toas as opiniões antes de decidir</b>	3%	8%	12%	38%	39%
<b>Visão clara</b>	4%	10%	12%	29%	45%

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 1 indica de maneira geral que os membros da AIESEC no Brasil perceberam a importância da liderança de equipe que existe hoje dentro da AIESEC, as respostas para os itens de liderança tiveram um maior número, se somados, de concordo e concordo fortemente que as outras opções juntas. Isso indica que na percepção dos respondentes a liderança de equipe tem sido bem trabalhado dentro da AIESEC no Brasil, sendo este um fator importante citado por Tuuli et al (2012) e por Müller, Zhai e Wang (2017) que afirmam que a liderança equipe exerce um papel fundamental com suas interações, percepções, comportamentos e atitudes para um maior desempenho da equipe, ou seja, os achados pela presente pesquisa corroboram com a literatura.

Porém, 39% dos participantes não conseguiram perceber que a maximização do conhecimento é trabalhada dentro das equipes. Esse dado pode ser prejudicial para a organização por dois motivos: Primeiro se as equipes não estão buscando maximizar o conhecimento, significa que elas não vão estar se desenvolvendo e nem evoluindo. O outro motivo é que de acordo com o que aponta Muller e Turner (2010), as pessoas se motivam pelo desenvolvimento pessoal e profissional proposto pela organização, e por isso cada tipo de projeto tem a necessidade de ter equipes treinadas para conseguirem exercer sua função corretamente no projeto, portanto, o não crescimento do nível do conhecimento da equipe se torna uma ameaça ao sucesso do projeto.

Contudo, o item “Troca de informações” foi percebido por 88% dos membros como um fator que tem sido presente dentro dos projetos. Isso indica que os líderes têm criado um ambiente onde os membros podem colocar opiniões, ideias e informações sobre o projeto e ter um ambiente colaborativo de trabalho. Este



item vai ao encontro do que Thamhain (2012) afirmou que os gerentes devem promover um ambiente de trabalho favorável para os membros da equipe, criando um clima e cultura propícia para o trabalho em equipe de qualidade, assim esse ambiente irá alavancar os pontos fortes e competência organizacionais para entregar resultados e objetivos da organização.

Com isso, a Tabela 1 indica que é percebida a existência de um ambiente favorável para o desenvolvimento de liderança dentro das equipes proporcionado pelos líderes de projeto, que são responsáveis pelo desenvolvimento da equipe como um todo, devendo conduzir as atividades e fazer a equipe alcançar os objetivos planejados (MARKS, MATHIEU e ZACCARO, 2001). Essa percepção pelos membros de equipe sobre a Liderança de equipe é uma boa resposta para a AIESEC em relação à formação dos seus gestores de projeto.

Como resposta final a Liderança de equipe, os resultados apresentados na Tabela 1 são relevantes para AIESEC, pois o seu principal objetivo é o desenvolvimento de liderança nos jovens.

#### Contribuições do Suporte Organizacional ao Projeto

A Tabela 2 apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação ao Suporte Organizacional na organização. Para o suporte organizacional, foram avaliados 6 itens, identificados em 5 pontos de análise. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre o suporte oferecido pela organização como treinamentos, estruturas apropriadas, e recursos requeridos que os times necessitam.

Tabela 2: Suporte Organizacional – Resultados da Pesquisa

<b>Suporte Organizacional</b>	<b>Discordo Fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>(Não) Concordo Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Fortemente</b>
<b>Treinamento de Ferramentas</b>	6%	12%	29%	25%	28%
<b>Treinamento para funcionar bem</b>	4%	12%	21%	36%	27%
<b>Acesso a recursos</b>	2%	9%	22%	40%	27%
<b>Modelo de trabalho comun</b>	2%	8%	14%	37%	39%



<b>Sistema de suporte padronizado</b>	2%	10%	30%	24%	34%
---------------------------------------	----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores

Os membros dos projetos perceberam que existe hoje um suporte organizacional oferecido pela organização, isso pode ser percebido ao verificar que a resposta “concordo” e “concordo fortemente” prevalecerem mais que a “não percepção” do suporte organizacional. Esse é um ponto positivo para a AIESEC no Brasil, pois está em consonância com a proposição de Johns (1999) favorável a que a organização deva criar uma cultura organizacional onde as equipes possuam autoridade para realizar suas missões, metas e objetivos a partir do suporte oferecido pela alta administração.

O item “modelo de trabalho comum” obteve considerável reconhecimento com 76% dos membros concordando e concordando fortemente com a proposição de que os modelos e sistemas de trabalho são comuns para toda equipe. Esses dados indicam que os processos da organização estão padronizados e isso tem facilitado o andamento dos projetos, pois os sistemas e trabalhos comuns facilitam a divisão de tarefas e o compartilhamento e a colaboração entre os membros da equipe. Com isso, pode ser inferido que as equipes de projetos têm recebido suporte da organização e este suporte pode estar influenciando o sucesso dos projetos.

Markic et al. (2012) analisou e encontrou respostas positivas para a educação, treinamento e a organização de estrutura de projetos no impacto da realização de um projeto bem-sucedido. Porém, mesmo tendo uma maior parte dos membros percebendo o suporte organizacional oferecido pela empresa, para o item “Treinamento para funcionar bem” 16% discordaram que receberam capacitação para exercer suas funções na execução e gestão do projeto e para o item “treinamento de ferramentas”, 18% discordaram que receberam capacitação para ferramentas de resolução de problemas. Assim, esses dados são uma indicação que a organização tem tido dificuldade em capacitar as equipes, tanto ao iniciar os projetos quanto durante a sua execução.

Uma das consequências possíveis desses resultados da Tabela 3 está relacionado ao fato de que os membros das equipes tiveram dificuldades executar as atividades dos projetos ou fazem com dificuldade, assim prejudicando desde o início o andamento do projeto, eles também manifestaram que não sabem solucionar vários dos entraves surgidos durante a execução dos projetos. Ao contrário dessa perspectiva, Zwikael (2008) citou que o suporte da alta gestão da organização deve desenvolver procedimentos de projetos, onde envolvem o gerente de projeto e a equipe na fase de abertura e a formação deles em gerenciamento de projetos, oferecendo suporte em definir medidas de sucesso claras e apoio na gestão de qualidade dos projetos. Dessa forma, a falta do suporte citado pelo autor, pode estar influenciado negativamente o sucesso dos projetos.





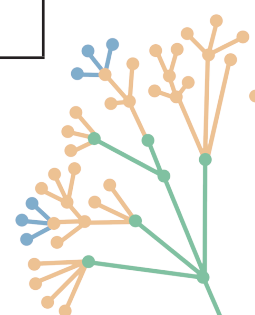
Ao comparar os resultados dos itens da Tabela 1, sobre a Liderança de equipe, com os resultados dos itens da Tabela 2, sobre o suporte organizacional, é percebido que a Liderança de equipe obteve resultados melhores que o suporte organizacional na percepção dos membros das equipes de projeto. A partir disso, podemos inferir que a AIESEC no Brasil precisa desprender esforços para construir um ambiente onde ela ofereça suporte aos projetos, e que eles tenham sucesso. Esse ambiente foi caracterizado por Beckmann, Linddemann e Straube (2009) em três aspectos centrais de suporte: o poder dado aos membros de projeto em tomada de decisões, os recursos disponíveis para as equipes vindo da alta gestão e finalmente os aspectos motivacionais dos colaboradores como por exemplo o impacto do sucesso dos projetos.

### 4.2.3 SUCESSO DE PROJETO

A Tabela 3 (a seguir) apresenta os resultados relativos a percepção dos colaboradores da AIESEC no Brasil em relação ao sucesso dos projetos na organização. Para o sucesso de projeto, foram analisados 5 itens representando as avaliações dos próprios membros dos projetos sobre os resultados. Esta escala buscou de forma geral verificar a avaliação da equipe sobre as metas e objetivos dos projetos realizados e a satisfação deles com os resultados.

Tabela 3: Sucesso de Projeto - Resultados da Pesquisa

<b>Sucesso do projeto</b>	<b>Discordo Fortemente</b>	<b>Discordo</b>	<b>(Não) Concordo Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Fortemente</b>
<b>Entre dos objetivos/ metas</b>	4%	17%	23%	36%	20%
<b>Feliz com o que foi entregue</b>	11%	13%	18%	33%	25%
<b>Satisfeito com o que foi entregue</b>	5%	19%	25%	28%	23%
<b>Teve um bom desempenho com o que foi entregue</b>	5%	17%	19%	37%	22%



<b>O realiza- do superou as expec- tativas ini- ciais</b>	13%	17%	21%	28%	21%
---------------------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Elaborado pelos autores

Diferentemente da liderança de equipe e do suporte organizacional, discutidos anteriormente, o sucesso de projetos obteve respostas mais dispersas quanto ao desempenho do projeto, que podem ser observados pela Tabela 3. Um dos itens que apresenta essa clara dispersão foi o “Entrega dos objetivos/metras” que obteve apenas 56 % de concordância, assim evidenciando uma clara divisão entre a percepção dos membros em relação a entrega dos resultados dos projetos.

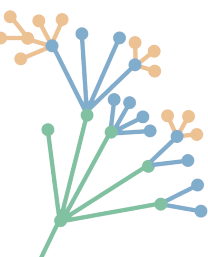
Morgeson; Derue; Karam (2010) afirmam que a fase de transição, onde a equipe tem atividades de avaliação e de planejamento destinados a promover o alcance das metas é o momento mais importante para ter um bom resultado ao final do projeto. Porém, os resultados apresentados para o item “Expectativas iniciais” que seria equivalente a fase de transição trazida pelos autores foi o único item em todo o questionário, em que as opções “concordo” e “concordo fortemente” não passaram os 50%, sendo que 30% discordam e discordam fortemente que as expectativas iniciais foram superadas. Esses dados ajudam a indicar duas relações: uma que os projetos da AIESEC no Brasil têm feito planejamentos com disfunções, como por exemplo, com expectativas elevadas demais que dificilmente seriam alcançadas, também é provável, que os projetos realmente não estejam conseguindo atingir os resultados e nem superar as expectativas iniciais.

Os resultados apresentados para o Sucesso de projetos presentes na Tabela 3 são bastante favoráveis, isto é indicado a partir dos resultados dos itens “Teve um bom desempenho na entrega final” e “Feliz com o que foi entregue”, que obtiveram respectivamente 59% e 58% de concordância, que na percepção dos membros. Deve ser ressaltado que mais da metade dos projetos da AIESEC no Brasil atingem os resultados mínimos planejados no início dos projetos.

Ao se avaliar os resultados da Tabela 4 de forma geral, os membros de projeto da AIESEC no Brasil não estão satisfeitos com a não entrega dos projetos, e com o não atingimento das expectativas iniciais. Infelizmente, segundo Fedor et al. (2003), organizações geralmente falham por não perceber que é insuficiente colocar um grupo de colaboradores juntos, dando a eles uma série de objetivos e esperar por resultados positivos. Com isso, esses resultados da Tabela 3 podem ser percebidos como um sinal de alerta para a organização, pois essa não entrega dos objetivos são uma clara indicação de que existem lacunas a serem trabalhadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi encontrado por meio dos resultados que a liderança de equipe tem sido algo



trabalhado pela AIESEC no Brasil. Os níveis de concordância dos membros de projeto para todos os itens desse constructo foram acima de 65%, evidenciando-se que características de liderança tem sido realidade constante dentro dos projetos da organização.

Contatou-se também que o suporte organizacional tem sido percebido pelos membros dos projetos como algo positivo, porém percebeu-se a necessidade de evolução do suporte básico, como a capacitação inicial para a execução de suas funções, e a capacitação de ferramentas de gestão ao longo do projeto. Estes fatores têm influenciado negativamente os projetos.

Por fim, o objetivo do trabalho foi verificar atributos de liderança e da equipe de suporte organizacional que impactavam no sucesso do projeto. Através das análises foi percebido que existe uma associação positiva entre a liderança de equipe e o suporte organizacional com o sucesso do projeto. Porém, foram identificados que estes não são os únicos fatores que influenciam o sucesso de projeto, pois eles juntos ainda não seriam suficientes para que todos os projetos atinjam seus objetivos e metas. Entretanto, os outros fatores que podem influenciar o sucesso de projeto ainda são desconhecidos por parte deste estudo e demandariam pesquisas futuras.

Ao final dos resultados desse estudo, cabe ressaltar a importância do papel da AIESEC no Brasil na formação de novos gestores de projetos, pois oferece oportunidades para jovens membros, estar à frente de projetos de alta responsabilidade.

O presente estudo tem limitações, pelo fato de existir diversas possibilidades de seleção, tendo em vista que os respondentes apresentam características diferentes entre si, como maior tempo livre e/ou maior interesse por determinadas questões e isso pode afetar negativamente a análises e reduzir a validade externa. Durante a coleta, apenas os membros da equipe foram acessados, além disto não foi empregado um instrumento de pesquisa para avaliar as percepções dos gerentes de projeto sobre suas próprias equipes, o que também pode ser entendido como uma fragilidade.

Sendo assim, a organização estudada apresenta potencial para ser cientificamente estudada outras vezes. Estudos futuros podem ser organizados para levantar outros fatores capazes de influenciar o sucesso em projetos bem como estimar a relevância de cada variável no processo de gestão.

Por fim, concluiu-se que a liderança de equipe e o suporte organizacional tem um papel muito importante para as organizações. Com o crescimento da implementação de projetos dentro das organizações, os estudos sobre esses fenômenos devem continuar e receber reforço. Merecem atenção também os estudos que visem a identificação de pontos de dificuldades para a implementação e execução de projetos, principalmente aqui no Brasil, onde o gerenciamento de projetos ainda está em fases iniciais de desenvolvimento.



## 7. REFERÊNCIAS

AIESEC - Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales Disponível em : <http://aiesec.org.br/a-aiesec/> Acessado em: Junho de 2016.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organisational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 4, p. 328–336, 2007.

BACCARINI, D. The Logical Framework Method for Defining Project Success. **Project management Institute**, v. 30, p. 25–32, 1AD.

BAKKER, R. M. Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 466–486, 2010.

BAXTER, P.; JACK, S.; Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. **The Qualitative Report**. Vol.13, n. 4, p. 544-599, 2008.

BECKMANN, T.; LINDEMANN, P.; STRAUBE, F. Organisational support: an empirical investigation into the effect of organisational support on the success of emerging market sourcing. **Logistics Research**, v. 1, n. 1, p. 27–43, 2009.

BERKUN, S.; **A arte do gerenciamento de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008;

BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–32, 1990.

CARVALHO, M. M., & RABECHINI, R., Jr. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 1-20. 2014 <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>.

CLELAND, D.; IRELAND, L. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007;

COOKE-DAVIES, T. Cooke-Davies\_2002\_International-Journal-of-Project-Management. v. 20, p. 185–190, 2002.

DROUIN, N.; BOURGAULT, M.; GERVAIS, C. Effects of organizational support on components of virtual project teams. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 3, n. 4, p. 625–641, 2010.

EWEJE, J., TURNER, R., & MÜLLER, R. . Maximizing strategic value from mega-projects: the influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639- 651. 2012 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.004>.

FEDOR, D. B. et al. The effects of knowledge management on team members' ratings of project success and impact. **Decision Sciences**, v. 34, n. 3, p. 513–539,



2003.

FREDERICK LITTRELL, R. Explicit leader behaviour. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 6, p. 567–605, 2013.

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

GUSTAVSSON, T. K., & HALLIN, A. Rethinking dichotomization: a critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32(4), 568-577. 2014 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009>.

HAMBLEY, L. A.; O’NEILL, T. A.; KLINE, T. J. B. Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 103, n. 1, p. 1–20, 2006.

IKA, A.L.; DONNELLY, J. **Sucess conditions for international development capacity building projects**. *International Journal of Project Management*, v.35 (pg 44 – 63), 2017;

JOHNS, T. G. On creating organizational support for the Project Management Method. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 1, p. 47–53, 1999.

JONES, S.A., MICHELFELDER, D., Nair, I.,. Engineering managers and sustainable systems: the need for and challenges of using an ethical framework for transformative leadership. *J. Clean. Prod.* 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.009>.

JUDGE, T. A; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **The Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 755–68, 2004.

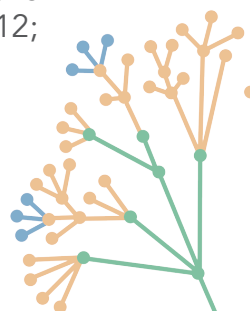
JUGDEV, K.; THOMAS, J.; DELISLE, C. Rethinking project management: Old truths and new insights. **International Project Management Journal**, v. 0, n. 0, p. -, 2001.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**

KASAPOĞLU, E. . Leadership styles in architectural design offices in Turkey. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(2), 2014. 04013047. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000799](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000799).

LINDE, V.J.; STEYN, H.; The effect of a project management office on project and organisation performance: a case study. **South African Journal of Industrial Engineering**. Vol 27, n. 1, p. 151-161, 2016.

MARKIC, M. et al. Influence of different components of organizational support for project management on success of the project realization in institutes of public health. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 9, p. 3156–3163, 2012;



MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. **Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes.** [s.l.: s.n.]. v. 36

MULLER, R.; TURNER, R. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 5, p. 437–448, 2010.

MULLER, R.; SODERLUND, J. Innovative approaches in project management research. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 251–253, 2015.

MULLER, R.; ZHAI, L.; WHANG, A.; **Governance and governmentality in projects: Profile and relationships with success.** *International Journal of Project Management*, v.35 (pg 378 – 392), 2017;

PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 319–333, 1995.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. EM-34, n. 1, p. 22–27, 1987.

PRABHAKAR, G. P. Projects and Their Management: A Literature Review. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 8, p. p3, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 4a ed. Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica.** [s.l.: s.n.].

SODERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183–191, 2004.

SÖDERLUND, J., & MAYLOR, H.. Project management scholarship: Relevance, impact and five integrative challenges for business and management schools. *International Journal of Project Management*, 30(6), 686-696. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.007>. 2012

SHENHAR, A. J. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 6, p. 699–725, 2001.

SVEJVIG, P.; ANDERSEN, P. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 278–290, 2015.

TABASSI, A. A., ROUFECHAEI, K. M., RAMLI, M., BAKAR, A. H. A., ISMAIL, R., & PAKIR, A. H. K.. Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349. 2016





THAMHAIN, H. J. The changing role of team leadership in multinational project environments. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, p. 04–38, 2012.

TURNER, J. R.; MULLER, R. The Project Managers Leadership style as a success factor on projects: A Literature Review. **Project Management Journal**, p. 53–61, 2005.

TUULI, M. M. et al. Empowering the project team: impact of leadership style and team context. **Team Performance Management**, v. 18, n. 3/4, p. 149–175, 2012.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZWIKAEL, O. Top management involvement in project management: A cross country study of the software industry. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 1, n. 4, p. 498–511, 2008.

