



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Liderança e sucesso em projetos: uma revisão sistemática de literatura

THALES DA COSTA LAGO ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Agradecimento à orgão de fomento:

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

Liderança e sucesso em projetos: uma revisão sistemática de literatura

1 INTRODUÇÃO

As competências dos gerentes de projeto vêm ganhando relevância, tanto no campo prático como no âmbito acadêmico (Sampaio, Wu, Cormican, & Varajão, 2022). Dentre essas habilidades desempenhadas pelo condutor do projeto, destaca-se a liderança. Estudos que procuraram evidenciar as habilidades importantes de quem está à frente de um projeto revelam que a liderança emerge entre os fatores que contribuem para o sucesso da iniciativa (ver Easton & Rosenzweig, 2012; Cserháti, & Szabó, 2014; Alvarenga, Branco, Guedes, Soares, & e Silva, 2020; Josyula, Suresh, & Raman, 2021; Sampaio *et al.*, 2022).

O papel que a liderança exerce positivamente para o alcance do êxito do projeto varia de acordo com os achados dos estudos. Easton e Rosenzweig (2012) enfatizam que a experiência do gerente como líder de equipe tem uma maior relação com o sucesso do projeto. Esse impacto, inclusive, seria maior que a própria experiência organizacional do gestor. Cserháti e Szabó (2014) colocam que projetos bem-sucedidos estão correlacionados com fatores direcionados ao relacionamento, como comunicação, cooperação e liderança. Nesse sentido, Alvarenga *et al.* (2020) acrescentam o comprometimento à comunicação e à liderança, e esses três aspectos seriam os mais relevantes para o alcance do sucesso do projeto.

Mesmo com a percepção de que a liderança tem sido abordada como uma competência que repercute positivamente para o sucesso do projeto, essa visão parece ter ganhado mais espaço nas produções desse campo de estudo nas duas últimas décadas. Exemplo disso, é que Turner e Muller (2005), em densa revisão de literatura focada no estilo de liderança do gerente de projetos como fator de sucesso nos projetos, destacaram que “a literatura sobre fatores de sucesso do projeto tem ignorado amplamente o impacto do gerente de projeto e seu estilo de liderança e competência no sucesso do projeto” (Turner & Muller, 2005, p. 58). Os autores ainda colocaram como objetivos para trabalhos futuros que seja abordado se a competência do gerente de projetos, incluindo sua personalidade e estilo de liderança, repercute como fator de sucesso para projetos e se diferentes perfis de competência são mais adequados à natureza de cada tipo de projeto.

As constatações e sugestões de Turner e Muller (2005) surtiram efeito no campo de estudo, já que a revisão tornou-se referência na área, haja vista que, de acordo com a plataforma *Google Scholar*, o artigo possui, atualmente, mais de 1.300 citações, estimulando a produção de trabalhos voltados para o papel da liderança no sucesso do projeto. Prova disso é que a partir de uma revisão de escopo recente sobre o papel da liderança na gestão de projetos, Fard, Hajiani, Fatemifar e Khabbaz (2020) revelam que 23% dos trabalhos nessa área focam no papel do líder no sucesso do projeto.

Diante da necessidade de se aprofundar o tema e trazer contribuições para essa área temática da gestão de projetos, esta revisão sistemática de literatura (RSL) tem como objetivo responder à seguinte questão: ***Como vem sendo abordada a relação entre a liderança e o sucesso de projetos?*** A partir desse levantamento, pretende-se extrair dados que poderão balizar pesquisas futuras nesse campo de estudo, como construtos abordados, principais objetivos e resultados, limitações constatadas e sugestões para novas produções.

A RSL segue um protocolo adaptado a partir de Tranfield, Denye e Smart (2003). Desta forma, serão elencados nas próximas seções o referencial teórico, composto pelos tópicos *Teorias da liderança e Sucesso em projetos*, os procedimentos metodológicos empregados, a apresentação e discussão dos resultados provenientes do conteúdo extraído dos artigos e, por fim, as considerações finais deste manuscrito.

2 TEORIAS DA LIDERANÇA

A liderança vem sendo teorizada ao longo dos tempos e vários foram os estudos que se propuseram a explicar esse construto. Dentro desse campo de estudo, a primeira abordagem teórica a ganhar evidência foi a *teoria dos traços*, a partir da década de 1930. O principal argumento dessa linha de pensamento estaria voltado para os traços da personalidade do líder. Os líderes eficazes compartilhariam das mesmas características (Turner & Müller, 2005). A partir da década de 1940, ganha espaço a *abordagem comportamental*, focada no que os líderes fazem e como agem e, dessa forma, a teoria expande a pesquisa sobre liderança por considerar as ações do líder em contextos diversos frente aos seus seguidores (Northouse, 2019).

Na década de 1960, surge a *abordagem contingencial*, que objetiva avaliar as características do líder e a situação em termos das principais variáveis de contingência e, assim, encontrar correspondências entre o líder e a situação (Turner & Müller, 2005). Fiedler (1967) é responsável pelo desenvolvimento do primeiro modelo de abordagem contingencial, onde recomendou-se três variáveis que favoreceriam o estilo de liderança para situações distintas: 1) Relação entre líder e liderados; 2) Estrutura da tarefa; e 3) Poder da posição. Dentre as principais teorias nascidas a partir da abordagem contingencial, está a *teoria situacional*, que teve origem nos estudos de Hersey e Blanchard (1969).

Avançando para a década de 1980, surgem as teorias centradas no *líder carismático*, sendo ainda essa abordagem considerada como atual e uma das mais populares no campo de estudos da liderança (Northouse, 2019). Bass (1990), um dos teóricos mais representativos dessa abordagem, coloca que a escola carismática identifica dois tipos de líderes, o transformacional, que foca nos relacionamentos e em comunicar seus valores, e o transacional, que direciona a atenção ao processo.

Em meados dos anos 1990 e início dos anos 2000, consolida-se a *abordagem da inteligência emocional* (IE). Goleman (1995), um dos autores mais relevantes dessa linha de pensamento, argumentou que as competências emocionais de um líder seriam tão importantes, e até mais importantes, em alguns casos, quanto suas competências intelectuais. Quase que concomitante à abordagem da inteligência emocional, no final da década de 1990 e prosseguindo pelos anos 2000, ganha espaço a *abordagem de competências*. Como trabalho relevante dessa linha teórica, tem-se a pesquisa de Dulewicz e Higgs (2004), que identificou 15 dimensões de liderança, divididas em três competências: intelectual (*IQ*), gerencial (*MQ*) e emocional (*EQ*).

Para além das relações verticais que colocam o líder acima de seus subordinados e das teorias que focam nas qualidades e virtudes de quem está à frente de suas equipes, tem-se a teoria da *liderança compartilhada*. Essa abordagem vem ganhando espaço entre as pesquisas deste campo de estudo, focadas em aprofundar o papel de um estilo de liderança direcionado em distribuir entre os membros da equipe os papéis e a influência da liderança (Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018).

3 SUCESSO EM PROJETOS

Trabalhos desenvolvidos nas últimas décadas do século XX no campo da gestão de projetos (ver Pinto & Slevin, 1987; Pinto & Prescott, 1988; Larson & Gobeli, 1989; Munns & Bjeirmi, 1996; Atkinson, 1999), focaram no sucesso dos projetos e alicerçaram o caminho teórico para as pesquisas posteriores até a contemporaneidade. Esses trabalhos focaram na determinação de fatores críticos de sucesso (Pinto & Slevin, 1987); variação de significância dos fatores de sucesso a partir das etapas do ciclo de vida do projeto (Pinto & Prescott, 1988); variação do sucesso de acordo com a estrutura de gerenciamento de projetos (Larson & Gobeli, 1989); importância da distinção entre o projeto e o gerenciamento de projetos para obtenção

do sucesso (Munns & Bjeirmi, 1996); acréscimos de outros fatores além do triângulo de ferro (custo, escopo e tempo) para alcance do sucesso em projetos (Atkinson, 1999).

Lançando um olhar mais contemporâneo, Joslin e Müller (2015) analisaram a relação entre o uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos (PMM) e o sucesso do projeto e de que forma essa relação impacta no contexto da governança do projeto. Os achados indicaram que a PMM responde por 22,3% da variação no sucesso do projeto. Nesse sentido, destaca-se que outros aspectos, como a liderança e a estrutura organizacional contribuem para o alcance dos objetivos da iniciativa (Josyula *et al.*, 2021). Competências comportamentais, como comunicação, orientação para resultados, inteligência emocional, ética, criatividade e motivação, somadas à liderança também repercutem positivamente para o projeto alcançar seus propósitos (Sampaio *et al.*, 2022).

Independente das peculiaridades que configuram o sucesso do projeto, como também das competências dos líderes que o favorecem, deve-se observar que o êxito da iniciativa deve ir além do triângulo de ferro: “se o sucesso do projeto está limitado às variáveis de tempo, custo e escopo – e os links para o valor do produto/serviço estão ausentes – então o gerenciamento de projetos é percebido como fornecendo valor tático (operacional) e não valor estratégico” (Jugdev & Muller, 2005, p.19). Indo ao encontro dessa observação, Serrador e Turner (2015) definem que metas de custo, tempo e escopo estão ligadas à eficiência do projeto, enquanto o atendimento aos objetivos empresariais e institucionais mais amplos, definidos pelos stakeholders, representam seu sucesso. O estudo aponta que em projetos bem-sucedidos há uma forte correlação entre fatores de eficiência e o sucesso do projeto (0,60, $p < 0,05$), corroborando com os resultados anteriores de Zwikael e Globerson (2006).

O sucesso do projeto é visto, então, por várias lentes. É um conceito que, ao mesmo tempo que é complexo, também é ambíguo e se altera ao longo do ciclo de vida do projeto (Jugdev & Muller, 2005). Além do sucesso medido junto a satisfação dos stakeholders, também não se deve ignorar o que ponderam Serrador e Turner (2015) sobre a necessidade de considerar as metas de eficiência do projeto para maximizar os resultados do sucesso geral da iniciativa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática de literatura necessita ser conduzida através de um processo com fases bem definidas (Felizardo, Souza, & Falbo, 2017). Para isso, foi seguido o protocolo adaptado de Tranfield *et al.* (2003), conforme Figura 1.

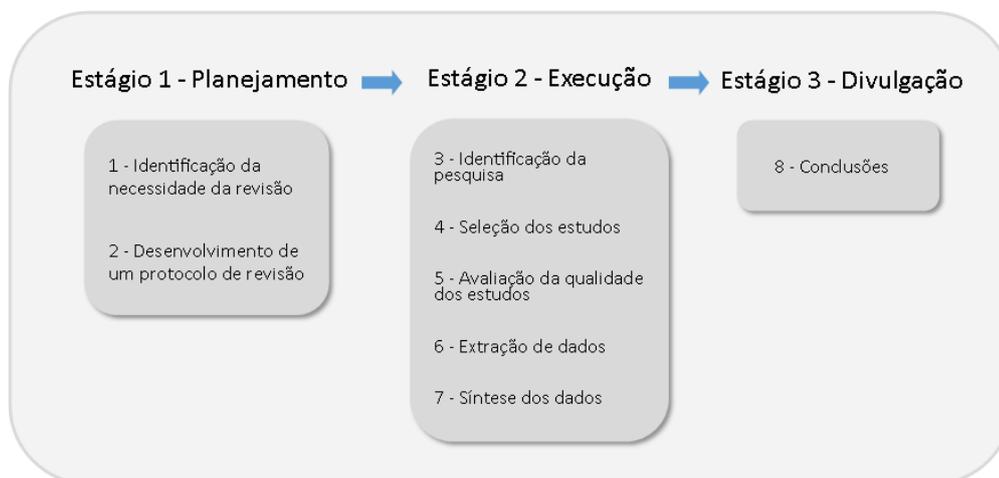


Figura 1 - Fases da revisão

Fonte: Adaptado pelo autor (2022) a partir de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

O estágio 1 (*planejamento*), de acordo com o que colocam Tranfield *et al.* (2003) para pesquisas no campo da administração, consiste nas etapas de *identificação da necessidade da revisão* (fase 1), destinada a desenvolver uma questão de pesquisa e informar a prática da pesquisa empírica; e *desenvolvimento de um protocolo de revisão* (fase 2), onde se deve focar na construção de protocolo formal a ser seguido no decorrer da revisão.

No estágio 2 (*execução*), tem-se a *identificação da pesquisa* (fase 3), descrevendo campo de estudo e as estratégias de coleta dos dados; *seleção dos estudos* (fase 4), objetivando selecionar os estudos que se enquadram nos critérios de inclusão do protocolo e não se enquadram em qualquer critério de exclusão; *avaliação da qualidade dos estudos* (fase 5), feita através da leitura mais minuciosa dos trabalhos; *extração de dados* (fase 6), que consiste na organização das informações relevantes sobre as pesquisas; *síntese dos dados* (fase 7), destinada à apresentação dos principais achados. Por fim, o estágio 3 (*divulgação*), composto por duas fases - *relatório e recomendações* e *colocando evidências em prática*, será adaptado, neste trabalho, à apresentação das *conclusões* (fase 8) geradas a partir do material analisado oriundo da revisão sistemática de literatura. Essa fase será exposta nas considerações finais deste trabalho.

A fase 1, *identificação da necessidade da revisão*, foi explicitada na introdução deste trabalho, fazendo um breve apanhado da área temática, justificando a importância de se realizar a revisão sistemática de literatura e definindo a questão de pesquisa. A fase 2 trata do *desenvolvimento de protocolo* de revisão. Nesse caso, foi construído um protocolo no software *Start*®, discriminando aspectos como objetivo da revisão, termos de busca, bases pesquisadas, critérios de inclusão e exclusão, extração de dados, dentre outros. Esses aspectos serão descritos no decorrer deste trabalho. Na fase 3, *identificação da pesquisa*, o levantamento de dados não teve limitação temporal e focou apenas em artigos publicados em periódicos que possuíssem DOI (Identificador de Objeto Digital) e estivessem disponíveis na língua inglesa. Foi definido que o campo a ser pesquisado seria o de trabalhos empíricos que contemplassem a liderança como fator direto ou indireto, como efeito moderador, que repercutisse no sucesso do projeto. O efeito moderador ocorre quando uma “terceira variável independente (a variável moderadora) faz com que a relação entre um par de variáveis dependente/independente mude, dependendo do valor da variável moderadora” (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006, p. 151).

As pesquisas foram realizadas nos dias 21 e 25 de fevereiro de 2022 nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Scielo* e *Science Direct*. Após testes iniciais para desenvolvimento do termo de busca, uma *string* foi consolidada a partir de uma combinação de termos no título juntamente com outra expressão apenas para o resumo e palavras-chave. A expressão com os devidos termos booleanos, então, ficou definida como: *TITLE(project* AND leader* OR success*) ABS(project* AND leader* AND success*)*. Esse termo foi aplicado na base *Scopus* e adaptado às demais com as respectivas variações necessárias. As buscas foram refinadas por áreas de interesse: *Business* e *Management*. Após a exportação dos dados das buscas de cada base para o *Start*®, foi iniciada a seleção dos 349 estudos levantados, que consiste na fase 4. A primeira providência foi a retirada dos trabalhos duplicados, que somaram 94 artigos. Em seguida, foram lidos todos os títulos das publicações e excluídas aquelas que não se alinhavam ao escopo da revisão, perfazendo um total de 43 trabalhos retirados da amostra. O mesmo critério de alinhamento foi aplicado à leitura dos resumos e das palavras-chave dos trabalhos restantes, com exclusão de mais 113 artigos. O próximo passo foi a verificação da disponibilidade de acesso integral dos estudos, onde foram eliminadas nove publicações.

Na fase 5, *avaliação da qualidade dos estudos*, 90 artigos foram lidos integralmente. Trabalhos de revisão ou ensaios teóricos foram excluídos por não estarem alinhados ao propósito da revisão. Estudos que se propuseram a levantar fatores que favoreçam o sucesso, onde a liderança emergiu como um desses, também foram desconsiderados. Nesta etapa, 39 trabalhos foram excluídos por não estarem alinhados aos critérios de inclusão.

Adicionalmente à leitura dos manuscritos, foi adotado como critério de qualidade considerar apenas os estudos que estivessem publicados em periódicos classificados nos quartis 1 e 2 do *SCImago Journal & Country Rank* (SJR). O SJR é um portal internacional que inclui periódicos e indicadores científicos de publicações a partir das informações contidas na base *Scopus* da *Elsevier*®. A classificação dos *journals* é dividida em quatro quartis, Q1, Q2, Q3 e Q4. Desta forma, dez trabalhos foram retirados da mostra, sendo cinco publicados em periódicos não ranqueados no SJR e cinco que estavam vinculados a revistas classificadas no Q3 do SJR. Com isso, após finalização da fase 5 da revisão, chegou-se ao total de 41 artigos selecionados para análise. A Figura 2 ilustra todo o processo que inclui as fases 4 e 5 do protocolo, *seleção dos estudos* e *avaliação da qualidade dos estudos*, respetivamente.

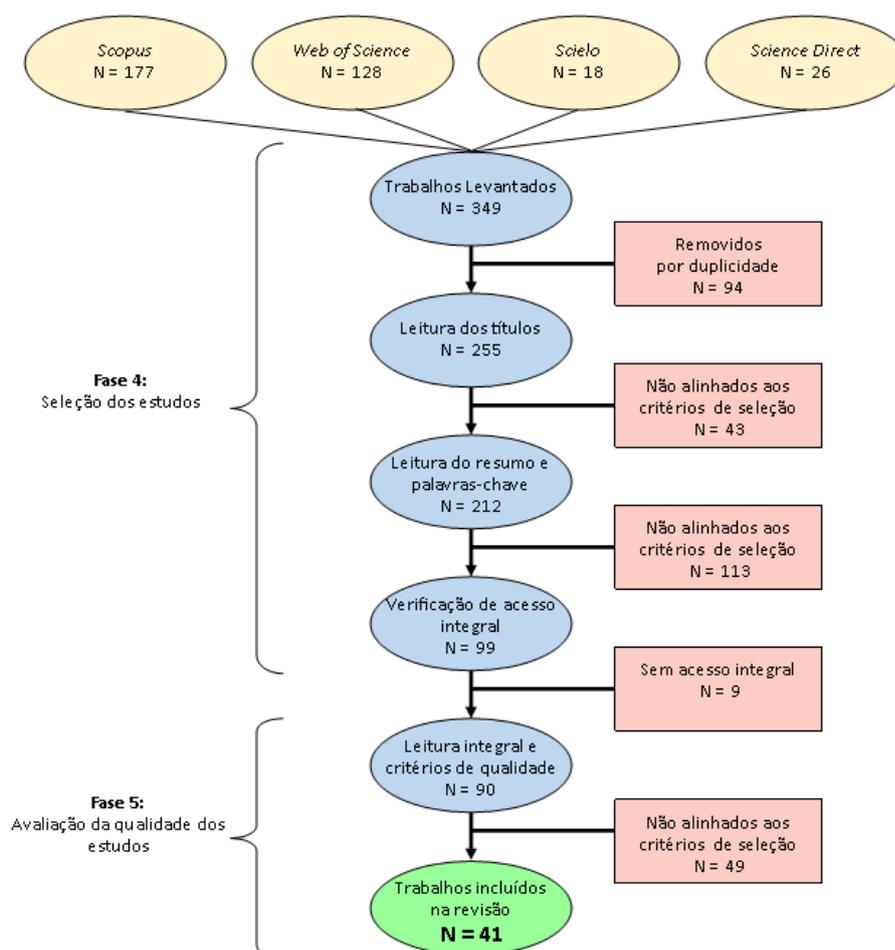


Figura 2 - Etapas de seleção dos estudos
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A próxima etapa do protocolo, a 6, tratou da *extração de dados*. Essa fase é contemplada a seguir pelas informações expostas na subseção 5.1 e nas fichas disponíveis como [material suplementar](#), que apresentam informações de cada artigo, como objetivos, limitações e sugestões para trabalhos futuros. A fase 7, *síntese dos dados*, destinada à apresentação dos principais achados através de análise descritiva e qualitativa (Kitchenham & Charters, 2007), está disposta nas subseções que vão de 5.2 a 5.6.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Passadas as etapas que contemplaram busca, leitura e seleção dos estudos inseridos na revisão da área temática, são apresentados a seguir os trabalhos selecionados a partir das

orientações do protocolo de Tranfield *et al.* (2003), como também, os principais achados oriundos da análise conjunta dos textos.

5.1 Trabalhos selecionados

Conforme já mencionado, o levantamento da RSL chegou a 41 artigos, dispostos no [material suplementar](#), com a respectiva identificação, que corresponde ao número de cada artigo nas fichas de informações, título do estudo, ano e periódico de publicação juntamente com o índice *SJR*. A partir dessa tabulação, constatou-se que os periódicos com maior número de publicações são: *International Journal of Project Management* (7 publicações), *International Journal of Managing Projects in Business* (6), *Leadership & Organization Development Journal* (5) e *Project Management Journal* (5).

Verificou-se, ainda, o aumento considerável de publicações nessa área temática nos últimos anos. Dos 41 trabalhos selecionados, 21 foram publicados no período entre 2020 e o mês de fevereiro de 2022, representando mais de 50% da amostra. Isso demonstra que a área temática vem ganhando atenção dos pesquisadores e, com isso, vem sendo enriquecida com novas produções, já que, a partir dos critérios de qualidade aplicados, esses artigos estão sendo publicados em *journals* de alto conceito nas áreas de gerenciamento e de negócios.

5.2 Locais das amostras

Grande parte das produções levantadas está centrada em estudos realizados no Paquistão, representando quase metade do levantamento, 20 artigos, com estudos publicados nos últimos cinco anos, o que favoreceu um incremento significativo no número de pesquisas, conforme exposto no subtópico anterior. A maioria dessas publicações baseadas no país asiático tem foco em amostras compostas, em grande parte, por membros de equipes de projetos nas áreas de engenharia (7 trabalhos) e tecnologia da informação – TI (7).

O Paquistão possui uma representativa economia em desenvolvimento com uma população de cerca de 200 milhões de habitantes e, por isso, apresenta características e desafios únicos na gestão organizacional (Raziq, Borini, Malik, Ahmad, & Shabaz, 2018). Essas constatações podem justificar a crescente realização de estudos que abordem liderança e sucesso na gestão de projetos em áreas estratégicas para o país, como engenharia e TI, onde está concentrada a maioria das pesquisas realizadas, conforme já exposto. Imam & Zaheer (2021), inclusive, reforçaram que há um crescimento vertiginoso de projetos de TI paquistaneses nos últimos anos.

Além do Paquistão, participantes de outros países integraram as demais amostras: Estados Unidos (3 estudos), Austrália (2), Benin (2), Taiwan (2) e mais seis países com um estudo cada – China, Etiópia, Malásia, Polônia, Suécia e Vietnã. Seis artigos utilizaram amostras diversificadas, incluindo participantes de três ou mais países em suas pesquisas (ver Müller & Turner, 2007, 2010a, 2010b; Geoghegan & Dulewicz, 2008; Müller, Geraldí, & Turner, 2012; Mu, Bian, & Zhao, 2019). Neste caso, os estudos apresentam robustez para a generalização dos resultados por não ficarem limitados a um único contexto de investigação.

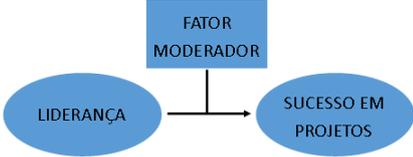
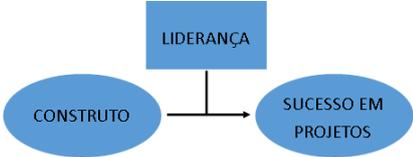
5.3 Autores e trabalhos mais influentes

No total, 110 autores foram identificados a partir dos trabalhos inseridos na amostra. Desses, destacam-se como autores principais com maior produtividade Ralf Müller (4 trabalhos), Mudassar Ali (4) e Umer Zaman (3). Dentre os coautores com o maior número de participação em artigos estão J. Rodney Turner (4), Zhang Li (3) e Salim Khan (3). As coautorias têm relação direta com os dois autores mais profícuos, sendo os dois últimos

projeto demonstraram níveis de competências emocionais que devem capacitá-los a ter um melhor desempenho na liderança.

5.4 Objetivos e desenhos de pesquisa

De maneira geral, os objetivos dos trabalhos confluíram em um mesmo sentido: investigar o efeito direto ou indireto da liderança no sucesso de projetos, conforme critério de inclusão da revisão. Apesar desse estreitamento no espectro de seleção dos estudos, observa-se uma variabilidade nos objetivos dos trabalhos em relação ao papel do líder frente ao desafio de levar o projeto ao êxito. Em sua maioria, os artigos focaram em três desenhos de pesquisa para alcance dos objetivos, conforme Quadro 1 disposto a seguir.

Desenhos e objetivos	Estudos
 <p data-bbox="268 969 839 1025">Analisar a relação direta entre liderança e sucesso do projeto intermediada ou não por fatores moderadores</p>	<p data-bbox="890 707 1434 1106">Thite (1999); Thite (2000); Muller e Turner (2007); Geoghegan e Dulewicz (2008); Müller e Turner (2010a, 2010b); Anantatmula (2010); Yang <i>et al.</i> (2011); Wu <i>et al.</i> (2012); Müller <i>et al.</i> (2012); Larsson <i>et al.</i> (2015); Tabassi <i>et al.</i> (2016); Aga <i>et al.</i> (2016); Raziq <i>et al.</i> (2018); Mu <i>et al.</i> (2019); Podgórska e Pichlak (2019); Khan <i>et al.</i> (2020); Ali <i>et al.</i> (2020); Latif <i>et al.</i> (2020); Zaman <i>et al.</i> (2020); Ali <i>et al.</i> (2021a); Zaman <i>et al.</i> (2021); Imam e Zaheer (2021); Imam (2021); Ali <i>et al.</i> (2021b); Nauman <i>et al.</i> (2021); Fareed e Su (2021); Mubarak <i>et al.</i> (2021); Ali <i>et al.</i> (2021c); Kabore <i>et al.</i> (2021); Bhatti <i>et al.</i> (2021). Sané e Abo (2021); Mariam <i>et al.</i> (2022); Zaman <i>et al.</i> (2022).</p>
 <p data-bbox="268 1328 839 1384">Analisar a mediação da liderança na relação entre outros construtos e o sucesso do projeto</p>	<p data-bbox="890 1238 1382 1294">Hassan <i>et al.</i> (2017); Zaman (2020); Doan <i>et al.</i> (2020); Zaman <i>et al.</i> (2022).</p>
 <p data-bbox="280 1574 826 1630">Analisar o papel da liderança como antecedente de fatores relacionados ao sucesso do projeto</p>	<p data-bbox="890 1496 1414 1585">Aronson <i>et al.</i> (2010); Yang <i>et al.</i> (2011); Aronson <i>et al.</i> (2013); Latif <i>et al.</i> (2020); Zaman <i>et al.</i> (2021); Shahzadi <i>et al.</i> (2021); Imam (2021).</p>

Quadro 1 – Desenhos de pesquisa para alcance dos objetivos
 Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Os três desenhos focados nos objetivos de pesquisa foram elaborados considerando as hipóteses norteadoras dos estudos voltadas para a análise da relação *liderança/sucesso* em projetos. Alguns trabalhos, inclusive, foram classificados em mais de um objetivo (ver Latif *et al.*, 2020; Zaman *et al.*, 2021; Imam, 2021; Zaman *et al.*, 2022). Isso ocorreu pelo fato de esses explorarem hipóteses que colocavam a liderança em papéis distintos dentro do contexto da gestão de projetos, testando a relação direta do construto com o sucesso ou como antecedente de alguma variável que repercutisse na variável dependente, como também, exercendo a função de mediação entre variáveis independentes e a variável de resposta.

No Quadro 1, é clara a concentração de estudos que objetivaram medir o papel da liderança no sucesso de projetos de forma direta ou mediado por outros fatores. Das 41 pesquisas selecionadas, 34 fizeram uso dessa estratégia para alcançarem seus respectivos objetivos. Thite (1999), o estudo mais antigo da amostra, buscou medir o efeito de três estilos de liderança, transformacional, transacional e técnica, no sucesso do projeto. Larsson *et al.* (2015) investigaram a atuação do gerente como um fator de sucesso do projeto e avaliaram se diferentes estilos de liderança são apropriados para diferentes tipos de projetos. Já Ali *et al.* (2020, 2021a, 2021b, 2021c), em uma série de quatro trabalhos recentes, pesquisaram sobre o impacto da liderança humilde no sucesso de projetos. Cada trabalho utilizou fatores variados de moderação nessa relação. Outros estudos pesquisaram os efeitos das lideranças transformacional (Aga *et al.*, 2016; Zaman *et al.*, 2020; Nauman *et al.*, 2021) e transacional (Sane & Abo, 2021) no sucesso do projeto e também mediadas por variáveis moderadoras.

Além da maioria expressiva de estudos centrados nos efeitos diretos ou mediados por outros fatores na relação entre liderança no sucesso do projeto, outros dois modelos de objetivos foram identificados. Apenas quatro trabalhos realizaram pesquisas aferindo o papel da liderança como variável moderadora entre outros construtos e o sucesso no projeto: Hassan *et al.* (2017), Zaman *et al.* (2020), Doan *et al.* (2020) e Zaman *et al.* (2022). Este último, por exemplo, observou a moderação positiva da liderança de apoio na relação de fatores críticos de sucesso e o sucesso de projetos.

O terceiro e último desenho de pesquisa, identificado a partir dos objetivos, é o que coloca a liderança como antecedente de fatores que repercutem no êxito do projeto. Seis trabalhos utilizaram esse desenho para cumprimento de seus respectivos objetivos. Shahzadi *et al.* (2021), por exemplo, analisaram o efeito da liderança empreendedora na gestão do conhecimento e desta sobre o sucesso de projetos.

É válido ainda registrar que, nesses desenhos de pesquisa, os procedimentos quantitativos estiveram presentes e nortearam as abordagens metodológicas de todos os 41 artigos selecionados. Não houve identificação de pesquisas genuinamente qualitativas, o que demonstra a total predominância da utilização de métodos quantitativos multivariados para a análise dos dados coletados nos estudos. As abordagens mistas, que envolvem métodos qualitativos e quantitativos, estiveram presentes em apenas quatro trabalhos: Müller e Turner (2007), Anantatmula (2010), Aronson *et al.*, (2013) e Podgorska e Pichlak (2019).

5.5 Tipos de liderança

Neste subtópico, são apresentados os tipos de liderança identificados a partir das teorias que nortearam as pesquisas. O Quadro 2 expõe os estilos de liderança - acompanhados da citação de trabalhos que são referência para cada uma desses, e, ainda, a soma da quantidade de pesquisas que abordaram o respectivo tipo de liderança.

Tipos de liderança	Quantidade de Estudos
Transformacional (Bass, 1990)	16
Por Competências (Dulewicz & Higgs, 2004)	10
Transacional (Bass, 1990)	7
Humilde (Owens & Hekman, 2012)	4
Técnica (Weinberg, 1986); Ética (Aronson, 2001); Empreendedora (Fernald <i>et al.</i> , 2005); Compartilhada (Pearce & Conger, 2002)	2
Inclusiva (Nembhard & Edmondson, 2006); Autoritária (Farh & Cheng, 2000); De apoio (Rafferty & Griffin, 2006); Orientada para o	1

conhecimento (Donate & de Pablo, 2015); Contingencial (Fiedler, 1967); Funcional (Fleishman, 1991)
--

Quadro 2 – Tipos de liderança abordados
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Foram identificados 14 tipos de liderança pesquisados que, de algum modo, direta ou indiretamente, exerceram influência sobre o sucesso de projetos. Isso destaca a diversidade de abordagens teóricas que o construto liderança recebeu desde os estudos iniciados no século XX, identificados por Turner e Muller (2005). Dentre os estilos de liderança aferidos, destacam-se a liderança transformacional, abordada em 16 trabalhos, a liderança por competências, presente em 10 pesquisas, e a liderança transacional, analisada em sete estudos. Essa alta presença da liderança transformacional nas abordagens, reforça que, apesar do surgimento de novas teorias sobre o construto liderança após a década de 1980, quando ganhou ênfase esse tipo de liderança carismática (Northouse, 2019), o estilo ainda parece ser o que mais se evidencia no sentido de caracterizar as ações do líder, enfatizando atributos baseados no carisma, inspiração, estimulação intelectual dos liderados e consideração individualizada (Bass, 1990).

A liderança por competências também ganha evidência entre os trabalhos da área temática, que direcionaram as variáveis relacionadas às competências do líder a partir das inteligências emocional (*EQ*), gerencial (*MQ*) e intelectual (*IQ*), baseadas nos estudos de Dulewicz e Higgs (2004). O outro estilo de liderança presente com certa significância nos artigos é o transacional, que centra a liderança na recompensa contingente - troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações; na gestão por exceção ativa - observa os desvios de regras e padrões e toma ações corretivas; e na gestão por exceção passiva - a intervenção só ocorre a partir do momento em que as normas não forem cumpridas (Bass, 1990).

Importante observar que praticamente todos os estilos de liderança verificados possuem correlação positiva com o sucesso do projeto, seja de forma direta ou indireta, nesse caso, intervindo como moderadores entre outros construtos e o êxito do projeto. A única exceção é a liderança autoritária, abordada no estudo de Zaman *et al.* (2021). Os autores concluem que esse tipo de liderança age significativamente de forma negativa sobre o sucesso multidimensional de megaprojetos de construção. A constatação, de certa forma, é intuitiva, já que esse estilo de liderança deriva da liderança paternalista e é caracterizada pela postura rígida do líder do projeto, que coloca as metas e procedimentos de forma vertical, levando à baixa autonomia e envolvimento da equipe (Farh & Cheng, 2000).

5.6 Limitações e recomendações para trabalhos futuros

Dentre as limitações apresentadas pelos autores, três fragilidades foram as mais recorrentes: a amostra restrita a um único contexto (18 trabalhos), adoção de um desenho transversal para a pesquisa (12) e o tamanho limitado da amostra (7). A limitação que emergiu com maior intensidade entre os trabalhos pesquisados é a de aplicação das pesquisas em um único contexto. As pesquisas realizadas em apenas um país e com participantes de um único segmento de equipes de projeto dificultam a generalização dos resultados (ver Tabassi *et al.*, 2016; Maqbool *et al.*, 2017; Ali *et. al.*, 2020; Ali *et. al.*, 2021b, 2021c; Kabore *et al.*, 2021). Nesse sentido, os autores sugerem que trabalhos futuros realizem estudos transculturais e repliquem as estruturas hipotéticas aplicadas em outros contextos, para favorecer uma maior generalização (Hassan *et al.*, 2017; Imam & Zaheer, 2021)

Dentre os argumentos relatados pelos autores que se referiram ao desenho transversal de pesquisa como limitação, tem-se que esse tipo de recorte limita as inferências sobre a direção causal (Aga *et al.*, 2016), pode levantar preocupações quanto à causalidade recíproca para o

estudo (Zaman, 2020; Zaman, *et al.*, 2021; Fared & Su, 2021), a causalidade não pode ser estabelecida, mas apenas implícita (Ali *et al.*, 2021a), e, com isso, o efeito de causalidade é inconclusivo (Bhatti *et al.*, 2021). Como forma de superar essa limitação, são propostos estudos longitudinais visando a alcançar *insights* mais profundos sobre a natureza e os papéis moderadores dos relacionamentos entre os construtos (Yang, *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2012; Zaman *et al.*, 2021), como também, para medir os efeitos da liderança e de fatores moderadores no sucesso ao longo do ciclo de vida do projeto (Aga *et al.*, 2016).

A quantidade limitada de participantes também é uma dificuldade apontada por alguns trabalhos, conforme relatado, por exemplo, por Aronson *et al.* (2010), Anantamula (2010) e Müller *et al.* (2012). Hair *et al.* (2006) alertam que, na aplicação da técnica multivariada, uma amostra reduzida pode prejudicar os resultados. Executar estudos com uma amostra ampliada (Aronson *et al.*, 2010; Anantamula, 2010; Müller *et al.*, 2012; Khan, *et al.*, 2020; Mariam, *et al.*, 2022) é a recomendação dos autores que apontaram essa limitação de modo a favorecer a replicação, a generalização e uma maior confiabilidade dos resultados da pesquisa.

Além das recomendações para superar as limitações mais evidentes, é válido ressaltar que uma das lacunas observadas na área temática, conforme levantamento já discutido acerca dos métodos empregados nas pesquisas, é a carência de estudos que utilizem a abordagem qualitativa para pesquisar a relação entre liderança e os projetos bem-sucedidos. Trabalhos qualitativos futuros podem lançar mão de grupos focais, estudos de caso ou entrevistas em profundidade objetivando fornecer respostas para melhor a interpretação dos resultados estatísticos, inclusive, para explicar as hipóteses não suportadas (Zaman, *et al.*, 2020), como também, utilizar outros métodos de triangulação qualitativa (Podgórska & Pichlak, 2019).

Outra lacuna percebida é a necessidade de utilização de múltiplos estilos de liderança como variáveis dependentes na relação com o sucesso do projeto. Poucos trabalhos da amostra fazem uso de instrumentos de coleta de dados que meçam aspectos variados que contemplem outros estilos de liderança, a exemplo dos trabalhos de Thite (1999, 2000) e Müller e Turner (2010b), que abordaram conjuntamente as lideranças transformacional, transacional e por competências. Portanto, agregar estilos diversificados de liderança na relação com o sucesso do projeto (Raziq *et al.*, 2018; Latif *et al.*, 2020; Imam, 2021; Nauman *et al.*, 2021; Mubarak *et al.*, 2021; Kabore *et al.*, 2021) também configura-se como uma das recomendações latentes para pesquisas posteriores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente RSL foi desenvolvida a partir da seguinte questão de pesquisa: *Como vem sendo abordada a relação entre a liderança e o sucesso de projetos?* Os resultados obtidos, a partir da análise de conteúdo das pesquisas selecionadas, revelaram aspectos importantes que visam a acrescentar contribuições práticas e teóricas a essa área temática, como também, foi disponibilizada uma vasta agenda de pesquisa a partir das proposições para estudos futuros, que podem ser consultadas no [material suplementar](#) deste trabalho.

Ao todo, 41 artigos publicados em língua inglesa foram selecionados. Constatou-se que, nos últimos anos, houve um crescente número de pesquisas publicadas dessa área temática, já que metade da amostra é composta por trabalhos datados a partir de 2020. Isso vai ao encontro do número de pesquisas desenvolvidas a partir de 2017 com participantes de equipes de projetos do Paquistão, principalmente das áreas de TI e engenharia. Por inferência, conclui-se que o crescimento econômico e populacional do país, que ultrapassou os 200 milhões de habitantes - o que o coloca entre os cinco mais populosos, tem estimulado instituições a se *projetizarem* visando à otimização de processos para alcance de metas organizacionais.

A revisão também destacou os autores mais profícuos na área, Ralf Müller, Mudassar Ali e Umer Zaman, como também, as pesquisas mais influentes. Müller e Turner (2010b),

Müller e Turner (2007), Yang *et al.*, (2011), Aga *et al.* (2016) e Geoghegan e Dulewicz (2008) são as pesquisas mais referenciadas dentro da área temática abordada, o que reforça o protagonismo do autor Ralf Müller, que possui ampla produção na área de gestão de projetos.

Sobre os desenhos de pesquisa visando os objetivos do estudo, evidenciou-se que, em sua maioria, os trabalhos pesquisaram sobre o efeito direto da liderança no sucesso do projeto, com ou sem moderação de outros fatores. Isso reforça o protagonismo do construto na contribuição para que os projetos alcancem suas metas, o que contempla a necessidade de estudos nessa área apontada por Turner e Muller (2005) e reforça a constatação de Fard *et al.* (2020) sobre a representatividade de trabalhos focados no papel do líder no sucesso do projeto.

Outra contribuição teórica vem da evidencição dos tipos de liderança mais abordados pelos trabalhos: transformacional, por competências e transacional. Isso também se configura como uma contribuição prática, já que evidencia os estilos de liderança que mais impactam positivamente o sucesso do projeto. Voltando ao campo teórico, a revisão apresentou as principais limitações apresentadas pelos pesquisadores e as sugestões que os trabalhos indicam para estudos futuros.

Dentre as limitações dos artigos, o contexto restrito de aplicação das pesquisas foi o mais recorrente, o que sugere o desenvolvimento de estudos multiculturais para respaldar a generalização das pesquisas. Acerca das recomendações para trabalhos posteriores nesse campo, a partir das constatações desta revisão, tem-se a necessidade de desenvolvimento de estudos qualitativos visando a aprofundar conhecimentos sobre a relação entre liderança e sucesso em projetos, como também, a realização de pesquisas que considerem, conjuntamente, os efeitos de diferentes estilos de liderança sobre o êxito do projeto. E ainda, a realização de pesquisas com participantes de países da América Latina, ausentes da amostra levantada, onde representantes de todos os demais continentes estiveram presentes.

Acerca das limitações desta revisão sistemática, é necessário apontar a utilização de apenas quatro bases de dados para coleta dos trabalhos, como também, a aplicação de uma *string* composta por poucos termos e utilizando-se apenas de expressões unicamente em inglês, já que esse critério atendeu a uma das restrições da pesquisa, que foi a de considerar apenas trabalhos escritos nessa língua. Revisões futuras devem ampliar a gama de bases de dados, como também, aprimorar o termo de busca e aplicá-lo em outros idiomas, como o português e o espanhol.

REFERÊNCIAS

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A. M. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior. *Leadership & organization development journal*, 41(3), 349-367
- Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M., & Khuram, W. (2021a). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: the interactive effects of organizational culture. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 407-423.
- Ali, M., Li, Z., Haider, M., Khan, S., & Din, Q. M. U. (2021b). Does humility of project manager affect project success? Confirmation of moderated mediation mechanism. *Management Research Review*, 48(9), 1320-1341.
- Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021c). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 545-562.

- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & e Silva, W. D. S. (2020). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277-292.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *Engineering management journal*, 22(1), 13-22.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.
- Aronson, Z. H., Shenhar, A. J., & Patanakul, P. (2013). Managing the intangible aspects of a project: The affect of vision, artifacts, and leader values on project spirit and success in technology-driven projects. *Project Management Journal*, 44(1), 35-58.
- Aronson, Z. H., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2010). Project spirit: Placing partakers' emotions, attitudes and norms in the context of project vision, artifacts, leader values, contextual performance and success. *The Journal of High Technology Management Research*, 21(1), 2-13.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bhatti, S. H., Kiyani, S. K., Dust, S. B., & Zakariya, R. (2021). The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982-998.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International journal of project management*, 32(4), 613-624.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T., & Nguyen, T. D. N. (2020). Emotional intelligence and project success: The roles of transformational leadership and organizational commitment. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- Dulewicz, S. V., & Higgs, M. J. (2004). Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles. *Selection and development review*, 20(2), 7-12.
- Easton, G. S., & Rosenzweig, E. D. (2012). The role of experience in six sigma project success: An empirical analysis of improvement projects. *Journal of Operations Management*, 30(7-8), 481-493.
- Fard, H. D., Hajiani, M., Fatemifar, K., & Khabbaz, M. G. (2020). Leadership in project management: a scoping review. *International Journal of Project Organisation and Management*, 12(1), 74-116.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2021). Transformational leadership and project success: A mediating role of public service motivation. *Administration & Society*, 00953997211040466.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). Palgrave Macmillan, London.
- Felizardo, K. R., Souza, E. F., & Falbo, R. A. (2017). Seleção e avaliação de estudos. In K. R. Felizardo, E. Y. Nakagawa, S. C. P. F. Fabbri, & F. C. Ferrarri (Eds.), *Revisão sistemática da literatura em engenharia de software*. Elsevier.
- Fernald, L. W., Solomon, G. T., & Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial leadership. *Southern business review*, 30(2), 1-10.

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The leadership quarterly*, 2(4), 245-287.
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success?. *Project management journal*, 39(4), 58-67.
- Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.
- Imam, H. (2021). Roles of shared leadership, autonomy, and knowledge sharing in construction project success. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(7), 04021067.
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463-473.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International journal of project management*, 33(6), 1377-1392.
- Josyula, S. S., Suresh, M., & Raman, R. R. (2021). How to make intelligent automation projects agile? Identification of success factors and an assessment approach. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), 19-31.
- Kabore, S. E., Sane, S., & Abo, P. (2021). Transformational leadership and success of international development projects (ID projects): moderating role of the project team size. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 517-530.
- Khan, J., Jaafar, M., Javed, B., Mubarak, N., & Saudagar, T. (2020). Does inclusive leadership affect project success? The mediating role of perceived psychological empowerment and psychological safety. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1077-1096.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature reviews in Software Engineering V. 2.3. *Engineering*, 45(4ve), 1051.
- Larsson, J., Eriksson, P. E., Olofsson, T., & Simonsson, P. (2015). Leadership in civil engineering: Effects of project managers' leadership styles on project performance. *Journal of management in engineering*, 31(6), 04015011.
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE transactions on engineering management*, 36(2), 119-125.
- Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on project success: mediating role of knowledge management processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 237-256.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75.

- Mariam, S., Khawaja, K. F., Qaisar, M. N., & Ahmad, F. (2022). Knowledge-Oriented Leadership, Team Cohesion, and Project Success: A Conditional Mechanism. *Project Management Journal*, 1(18).
- Mu, W., Bian, Y., & Zhao, J. L. (2019). The role of online leadership in open collaborative innovation: Evidence from blockchain open source projects. *Industrial Management & Data Systems*, 119(9), 1969-1987.
- Mubarak, N., Khan, J., Safdar, S., Muhammad, S., & Riaz, A. (2021). Ethical leadership in project-based organizations of Pakistan: the role of psychological empowerment and Islamic work ethics. *Management Research Review*, 45(3), 281-299.
- Müller, R., Geraldini, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010a). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010b). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.
- Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2021). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: the moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. 8. ed. Sage publications.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management*, 14(1), 5-18.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869-887.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(1), 37-61.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309-323.
- Sané, S., & Abo, P. (2021). Transactional leadership and success of international development projects (IDP): mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency. *Management Research Review*, 44(12), 1623-1638.

- Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K., & Varajão, J. (2022). Reach for the sky: analysis of behavioral competencies linked to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 192-215.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
- Shahzadi, A., Li, S., Sahibzada, U. F., Malik, M., Khalid, R., & Afshan, G. (2021). The dynamic relationship of knowledge management processes and project success: modeling the mediating role of knowledge worker satisfaction. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1657-1676.
- Tabassi, A. A., Roufchaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of cleaner production*, 124, 339-349.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 253-261.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 18(4), 235-241.
- Tranfield, D. R., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Weinberg, G. M. (1986). *Becoming a technical leader*. Dorset House Publishing Company, Incorporated. Dorset House, New York.
- Wu, K. S., Yang, L. R., & Chiang, I. C. (2012). Leadership and Six Sigma project success: the role of member cohesiveness and resource management. *Production Planning & Control*, 23(9), 707-717.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Zaman, U. (2020). Examining the effect of xenophobia on “transnational” mega construction project (MCP) success: Moderating role of transformational leadership and high-performance work (HPW) practices. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(5), 1119-1143.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Khwaja, M. G., Abbasi, S., & Qureshi, M. G. (2021). Exploring the critical nexus between authoritarian leadership, project team member's silence and multi-dimensional success in a state-owned mega construction project. *International Journal of Project Management*, 39(8), 873-886.
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. A. (2020). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 103-127.
- Zaman, S., Wang, Z., Rasool, S. F., uz Zaman, Q., & Raza, H. (2022). Impact of critical success factors and supportive leadership on sustainable success of renewable energy projects: Empirical evidence from Pakistan. *Energy Policy*, 162, 112793.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). Benchmarking of project planning and success in selected industries. *Benchmarking: An International Journal*, 13(6), 688-700.