

PROPOSTA DE METODOLOGIA HÍBRIDA PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Messias Reis da Silva (Universidade Federal de Goiás) messiasreiss@hotmail.com
Gelson da Cruz Junior Silva (Universidade Federal de Goiás) gcruzjr@ufg.br
Dulcinéia Gonçalves Ferreira Pires (Instituto Federal de Goiás) dulcineiapires@ifg.edu.br

Resumo

Projetos, processos e rotinas compõem os tipos de tarefas realizadas nas organizações, onde cada um destes tipos requerem um modelo diferente de gerenciamento. A não diferenciação entre projeto e as demais rotinas e processos do dia a dia, pode se tornar um complicador ao processo de gerenciamento. Demandas que são solucionadas por projetos possuem características como escopo limitado, um conjunto definido de objetivos, resultados a serem atingidos e custos e prazos pré-determinados. Este artigo propõe uma metodologia que visa classificar os tipos de demandas que surgem no ambiente corporativo, facilitando o processo de tomada de decisão, bem como o modelo de gestão a ser aplicado. A metodologia foca principalmente em separar os projetos das demais atividades existentes. Uma vez que a demanda seja classificada como projeto, as características identificadas permitirão a utilização de diferentes métodos para o correto gerenciamento do tipo de projeto identificado. A proposta se alicerça em um modelo de classificação por prioridades e por uma ordenação, de acordo com as características temporais das necessidades da demanda. Em seguida ela determina o modelo de gerenciamento de projetos. Um exemplo auxilia o leitor a perceber o potencial da proposta.

Palavras-Chaves: (Análise de demandas organizacionais, diferenciando projetos, processos e rotinas, metodologia de identificação de projeto)

1. Introdução

No contexto empresarial o atingimento de determinadas metas pode ser o diferencial entre o crescimento e o fracasso. O trabalho orientado a dados¹ se torna um fator primordial para o planejamento e acompanhamento de ações e projetos que devem ser gerenciados de forma coordenada e padronizada. Cita-se neste trabalho ações e projetos pelo entendimento de que cada demanda terá uma forma diferente para se alcançar determinados objetivos.

De acordo com o *Project Management Institute* – PMI, projeto é definido como um empreendimento compreendido para gerar produtos, serviços ou resultados em um período finito do tempo (PMI 2021). Essa característica finita de projeto determina que as ações planejadas para atingir um resultado em um horizonte de tempo limitado, necessitam de um planejamento e controle que permitam realizar as entregas necessárias para se chegar no objetivo definido. Os projetos poderão ser coordenados por um núcleo que possa centralizar para se ter uma visão estratégica, denominado Project Management Office PMO, ou em livre tradução, escritório de gerenciamento de projetos (PMI 2021).

Por outro lado, nem só de projetos vivem as organizações. Existem ações rotineiras que fazem parte do dia a dia e que também precisam ser gerenciadas, pois elas concorrem com os mesmos recursos no mesmo espaço de tempo. Essas demandas rotineiras muitas vezes são processos. De acordo com a *Business Process Management* – BPM, processo de negócio são compostos por um conjunto de atividades interligadas entre si para alcançar um objetivo específico (BPM 2013). Uma das principais características de processos é a natureza cíclica, não tendo um momento definido de parada. Essa característica separa projeto de processo, sendo que o primeiro tem a como principal atributo o fato de ser finito, enquanto os processos acontecem rotineiramente.

Sejam projetos ou processos, devemos entender que sempre envolverão pessoas. *Simon Sinek* (2009), palestrante e escritor, cita que novas ideias buscam alcançar sucesso duradouro e acreditam que seu êxito requer a ajuda de outras pessoas. Em sincronia com esse pensamento, este trabalho também acredita que para obter sucesso será primordial o envolvimento de pessoas.

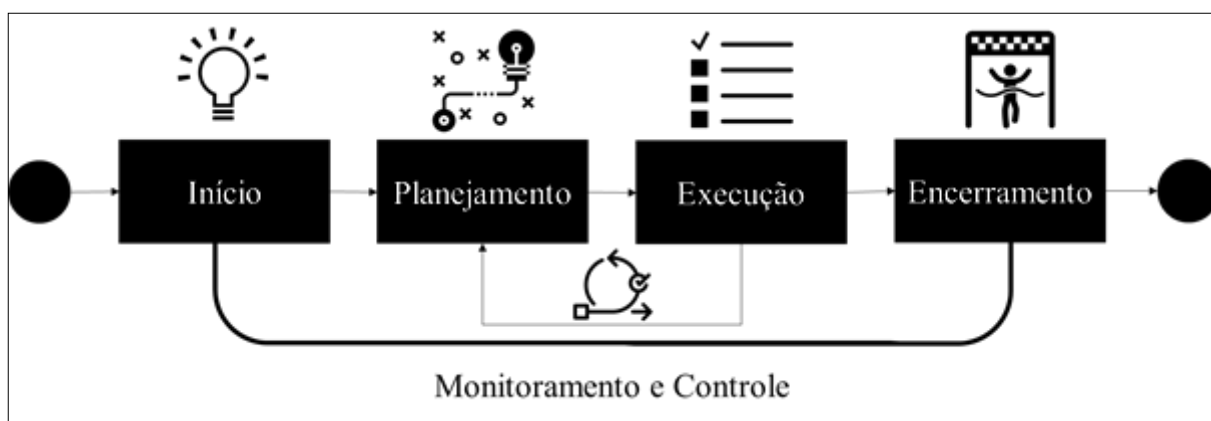
¹ Trabalho orientado a dados é todo trabalho que se baseia em informações, podendo ser números ou outro tipo de informação que auxilie no processo de tomada de decisão.

Tendo essa separação de projeto e processo, este trabalho propõe um modelo metodológico baseado na tomada de decisão humana, amparado por tecnologia, que ajudará pessoas e organizações a criarem um fluxo para classificação de ambos os tipos de demandas, projetizadas ou processuais. O objetivo final do trabalho é a criação de uma metodologia para identificação e gerenciamento de projetos, denominada Metodologia Híbrida para Gerenciamento de Projetos – MHGP.

2. Visão projetizada

Com o objetivo de aprofundar a definição de projeto, podemos ver através da Figura 1 que existe um ciclo de vida pré-definido pelo PMI (2019), através do seu Guia *Project Management Body Of Knowledge* - PMBOK.

Figura 1 - Ciclo de vida de projetos



Fonte: Adaptado do Guia PMBOK 7ª edição (2021).

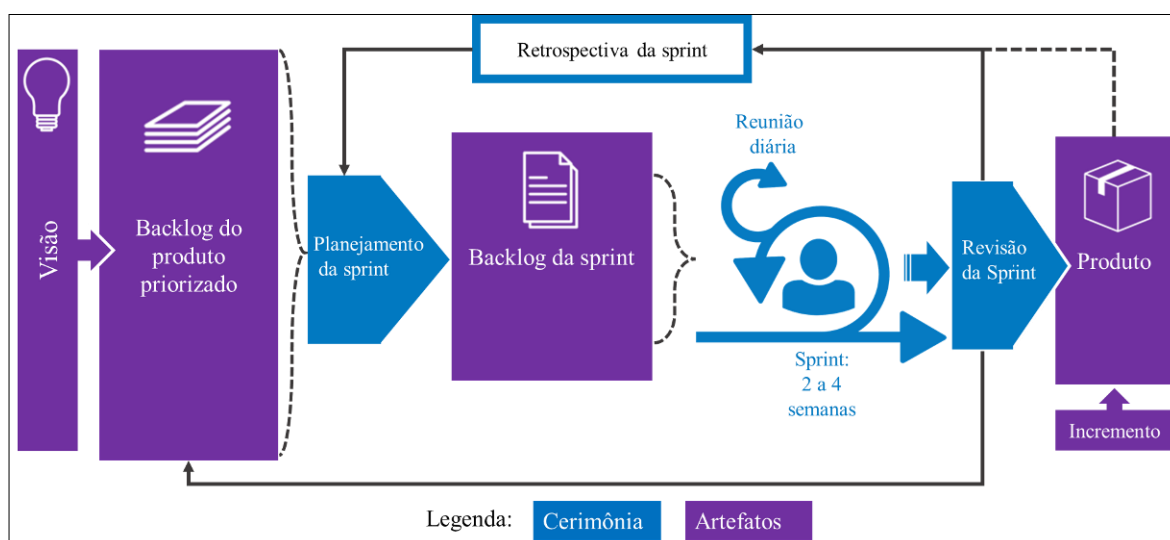
De acordo com a Figura 1, projeto tem cinco grupos: Início, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento (PMI 2021). Em uma visão de alto nível temos:

- Início:** no momento de iniciação, que tem como objetivo alinhar as expectativas de todos que estarão envolvidos e esclarecer do que se trata.
- Planejamento:** no planejamento será realizado todo detalhamento, de forma a criar cronogramas, custos, escopo, riscos, comunicação e outros elementos que darão um plano detalhado do que será realmente entregue.
- Execução:** a execução tem como principal objetivo entregar aquilo que foi planejado, com a realização das entregas definidas.

- d) **Monitoramento e Controle:** desde o início haverá o monitoramento e controle, que tem como foco realizar as ações de comparar o planejado com o que está acontecendo na realidade.
- e) **Encerramento:** o encerramento irá formalizar o fim do projeto e garantir que de agora em diante qualquer atividade não fará mais parte do projeto.

Em outra visão, podemos entender através do Guia do *Scrum* (Scrum.org, 2020), definido pelos seus criadores como um *framework* leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. A figura 2 mostra o ciclo de vida do *Scrum*.

Figura 2 - Ciclo de vida do Scrum



Fonte: adaptado do Guia *Scrum* (2021).

Analisando a Figura 2, pode-se observar que o *framework Scrum* possui dois elementos distintos: Cerimônias, que em uma livre tradução serão chamados de eventos. Artefatos: são trabalhos ou valores entregues.

Ainda de acordo com a Figura 2 podemos analisar o ciclo de vida do *Scrum*.

- a) **Visão:** o objetivo da visão é dar uma ideia macro do que será desenvolvido, uma vez que o *framework* trabalha de forma adaptativa, possibilitando iniciar com uma visão de alto nível e no decorrer do projeto o detalhamento vai sendo elaborado.
- b) **Backlog:** a definição de *backlog* pode ser traduzida em livre descrição como uma lista de coisas que precisam ser entregues no projeto.

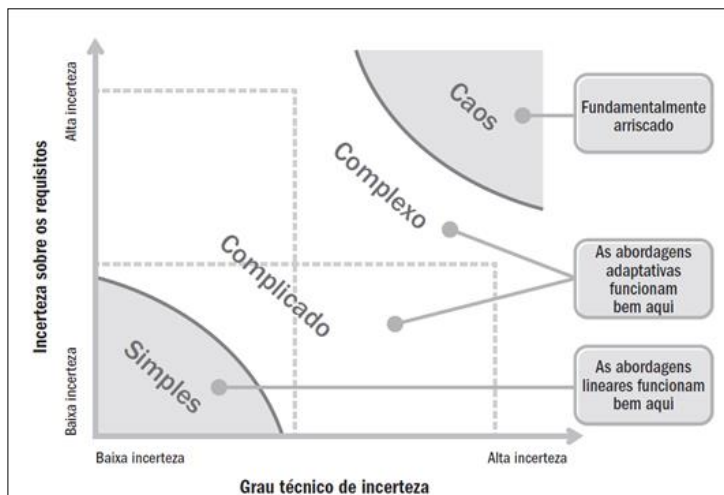
- c) ***Sprint***: sprint é um período que pode variar de duas a quatro semanas para que algo de valor seja entregue.
- d) **Planejamento da *Sprint***: O planejamento da sprint é o momento de definir quais serão as atividades que serão realizadas dentro do período de tempo definido.
- e) **Backlog da *Sprint***: o backlog da sprint é uma lista com os itens que serão entregues dentro do período estipulado pelo time.
- f) **Revisão da *Sprint***: a revisão da sprint é o evento que o time deve entregar algo pronto ao cliente.
- g) **Retrospectiva da *Sprint***: a retrospectiva é destinada a avaliação do que deu certo e o que deu errado na última sprint. É o momento de coletar os aprendizados e se preparar para a próxima sprint.

Todos os termos aqui citados são oriundos das orientações contidas no Guia do *Scrum* (2021). Observando a Figura 2, pode-se notar que as orientações do *Scrum* nos levam a pensar em gerar entregas curtas, constantes e de valor, permitindo ajustes no decorrer do projeto, possibilitando um gerenciamento mais adaptativo.

O universo de gerenciamento de projetos não se restringe apenas a essas duas orientações, PMI e *Scrum*, mas o que se busca com esse trabalho é definir um modelo decisório que possibilite ter diferentes abordagens para cada projeto, partindo do princípio de que cada um tem as suas peculiaridades.

Como referência de modelos a serem adotados, a Figura 3 apresenta o modelo de incerteza e complexidade, o qual foi inspirado no Modelo de Complexidade de Stacey (PMI 2021). Nela pode-se observar que para diferentes cenários pode-se ter diferentes métodos para o gerenciamento do projeto.

Figura 3 - Modelo de incerteza e complexidade proposto.



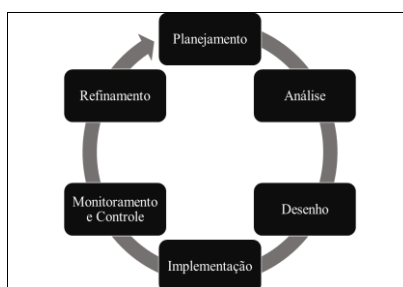
Fonte: Guia ágil do PMI (2021).

Através do modelo proposto na Figura 3 observa-se que, quando há um elevado grau de certeza e maior conhecimento dos requisitos, as abordagens mais clássicas são mais adaptáveis a este cenário. À medida que o grau de incerteza e o desconhecimento dos requisitos vão aumentando, outras abordagens adaptativas mais arriscadas podem gerar um melhor aproveitamento.

3. Visão Processual

Assim como projeto, processos também possuem um ciclo de vida orientado pela BPM através do seu Guia *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge* (BPM CBOK® 4.0). A Figura 4 demonstra através das seis etapas que um ciclo típico de processos se inicia pelo planejamento, passando pela Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento e Controle, finalizando, mas não encerrando pelo Refinamento.

Figura 4 - Ciclo de vida de processos.



Fonte: CBOK (4.0)

Pode ser notado que o ciclo de vida do processo nos dá uma visão cíclica, isto é, sem fim, a qual difere do projeto que não é cíclico e tem um prazo definido, isto é, início e fim. Embora tenham características distintas e claramente definidas, um grande desafio para as organizações é saber separar projeto de processo nos trabalhos realizados diariamente. Diante dessa premissa, esse trabalho traz uma proposta metodológica para auxiliar no discernimento e gestão desses dois universos.

4. Proposta metodológica

A MHGP traz em sua proposta um modelo que possibilite separar projetos de ações que podem ser processos, rotinas diárias ou mesmo auxiliar no processo de melhoria contínua.

4.1. Protocolo de Manchester

O alicerce para o desenvolvimento da MHGP está nas orientações do Protocolo de *Manchester* (Mackway-Jones et al., 2013). Esse protocolo é um método de triagem muito utilizado no setor de saúde, desenvolvido com o objetivo de classificar a prioridade de atendimento dos pacientes. Ainda de acordo com a fonte, o Protocolo foi criado entre 1994 e 1995, sendo aplicado pela primeira vez em 1997 na cidade de Manchester, na Inglaterra.

O protocolo utiliza as cores para priorização das demandas, sendo:

- Vermelho: casos de nível máximo de urgência;
- Laranja: casos graves;
- Amarelo: gravidade moderada
- Verde: casos com menor gravidade;
- Azul: casos com atendimentos mais simples.

A Figura 5 ilustra o protocolo com suas respectivas cores e significados de cada cor.

Figura 5 - Protocolo de Manchester.

	EMERGÊNCIA: Necessitam de atendimento imediato
	MUITO URGENTE: Necessitam de atendimento praticamente imediato
	URGENTE: Necessitam de atendimento rápido, mas pode aguardar
	POUCO URGENTE: Podem aguardar atendimento ou serem encaminhados para outra unidade
	NÃO URGENTE: Podem aguardar atendimento ou serem encaminhados para outra unidade

Fonte: Adaptado de Hospital Dr. Cândido Junqueira.

<https://www.hospitaldecruzilia.com.br/site/index.php/noticias/todas-as-noticias/222-protocolo-de-manchester>.

Acessado em 19 de fevereiro de 2023.

Com base no protocolo de Manchester, Figura 5, a MHGP propõem a utilização de um protocolo similar, mas com o objetivo de realizar a classificação de demandas que podem surgir dentro das organizações.

4.2. Classificação das demandas

De acordo com a definição abordada neste trabalho, tendo como princípio de que um projeto possui início, meio e fim, e processo sendo algo sem uma data de término estabelecida, a MHGP classifica as demandas de acordo com as raia, aqui representadas pela letra R, onde R1 significa Raia 1, R2, Raia 2 e assim sucessivamente, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 - Classificação das demandas.

	Entrada	Em progresso	Saída
R1	Incêndios grandes a apagar 	Apagar grandes incêndio 	Acordos de nível de serviço. Retorno ao normal 
R2	Incêndios a apagar 	Apagar incêndio 	Acordos de nível de serviço. Retorno ao normal 
R3	Necessidade de uma entrega 	Um plano de ação para uma entrega curta 	Uma entrega 
R4	Necessidade de produtos, serviços ou resultados a médio e longo prazo 	Cronograma de entregas 	Um novo produto, serviço ou um resultado 
R5	Precisa melhorar algo existente 	Evoluir algo existente 	Uma melhoria 

Fonte: próprio autor. Adaptado do protocolo de *Manchester*.

Conforme mostrado na Figura 6, a MHGP possui cinco raia com as seguintes orientações:

- R1:** destinada para demandas rotineiras e emergenciais que podem ser resolvidas em até um dia, devendo ser gerenciadas com Acordos de Nível de Serviço ANS. O termo ANS também pode ser citado como *Service Level Agreement* – SLA; são indicadores de que definem o prazo para o atendimento de determinada demanda;
- R2:** nesta raia ficam as demandas que não são tão emergenciais, mas que necessitam de uma ação rápida;
- R3:** aqui são abrigadas as demandas que necessitam de um plano de ação de médio prazo, mas que ainda não devem ser tratadas como projetos;

- d) **R4:** demandas projetizadas e que precisam seguir uma metodologia específica para trabalhar com projetos, tendo cronogramas, custo, escopo e outros elementos que são necessários para realizar a entrega;
- e) **R5:** são melhorias que precisam ser previamente agendadas, visando antecipar possíveis problemas ou contratempos.

Como sugestão de tempo e indicadores, a MHGP sugere através da Tabela 1, a seguinte configuração, mas que, dependendo do cenário, empresa ou projeto, pode sofrer ajuste para se adaptar.

Tabela 1 - Classificação das demandas

Raia	Descrição	Tempo	Indicadores
R1	Para tratar de atividades emergenciais	Cada demanda terá seu tempo estipulado em, no máximo, um dia.	Acordo de Nível de Serviço
R2	Para tratar de demandas não emergenciais	Cada demanda deve ter seu tempo estipulado entre dois e cinco dias úteis.	Acordo de Nível de Serviço
R3	Demandas que são tratadas com plano de ação	Cada demanda deve ter seu tempo estipulado com, no mínimo, uma, e no máximo quanto semanas.	Indicadores específicos que medirão o prazo da entrega prevista com o realizado.
R4	Demandas projetizadas	Cada demanda que dever ter o prazo acima de quatro semanas.	Indicadores de prazo, custo, escopo e outros específicos para projetos.
R5	Melhorias	Demandas que devem ser previamente agendadas para verificar produtos e serviços existentes.	Indicadores de tempos de revisão ou com níveis máximos e mínimos para cada serviço ou produto a ser vistoriado.

Fonte: próprio autor

Tanto os serviços, como os prazos e indicadores podem sofrer alterações a depender do ambiente onde eles estão inseridos. O objetivo principal da priorização, via Tabela 1, é separar aquilo que é projeto do que é rotina, processo e planos de ações.

5. A Metodologia Híbrida de Gerenciamento de Projetos – MHGP

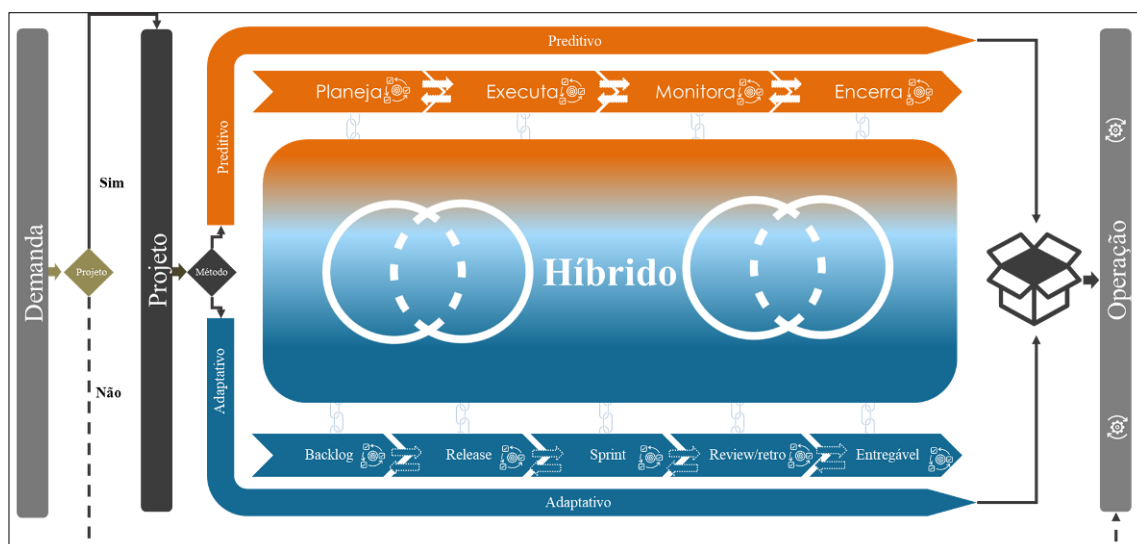
Conforme definido para este trabalho a Metodologia Híbrida para Gerenciamento de Projetos (MHGP) apresenta um método para separação das demandas e também para o gerenciamento

dos projetos, não abordando os métodos de gestão das rotinas, processos e planos de ações. A Figura 7 representa o fluxo metodológico proposto pela MHGP.

Através da Figura 7 o fluxo metodológico oferece a seguinte sugestão:

- **Demanda:** são necessidades que surgem e precisam de uma análise, de acordo com a classificação em sua devida raia (R1, R2, R3, R4 ou R5).
- **Projeto:** nesse momento, de acordo com a classificação, são separados as rotinas diárias, ações, processos e seguindo para a MHGP somente as demandas que tiverem um tempo superior a quatro semanas, classificadas como projeto. Outros critérios como quantidade de horas também podem ser adaptados neste momento.

Figura 7 - Fluxo metodológico da MHGP



Fonte: próprio autor.

As demandas que forem classificadas como R1, R2, R3 e R5, identificadas como processos, não serão detalhadas neste trabalho, uma vez que o objetivo principal é analisar o método para gerenciar projetos. Contudo, observe que a MHGP oferece um modelo formal para identificar a diferença entre processo e projeto, algo facilmente aplicável em qualquer organização.

Uma vez que a demanda seja classificada como projeto, ela será analisada de acordo com alguns requisitos e visão técnicas, com base no modelo de incerteza e complexidade inspirado no Modelo de Complexidade de Stacey (PMI, 2021). Este diagrama permite identificar características do projeto que permitem sugerir qual a melhor abordagem de gerenciamento. As características classificam o projeto em:

- **Preditivo:** quando se tem mais conhecimento técnico sobre o projeto e menos incertezas quanto aos requisitos, a sugestão é utilizar um modelo mais preditivo, pois a previsibilidade é maior e a gestão será focada em entregar um escopo mais conhecido.
- **Adaptativo:** uma análise ao outro extremo, quando se tem um nível de incerteza técnico muito grande e também os requisitos são pouco conhecidos, uma abordagem mais adaptativa seria a melhor opção, pois as chances de mudanças constantes são maiores.
- **Híbrido:** o modelo híbrido fará uma junção entre os dois extremos a depender da visão técnica e do conhecimento dos requisitos.

Em uma visão de alto nível, podemos ter a seguinte análise classificatória, exemplificado na Tabela 2.

Tabela 2 - Exemplo de classificação

ID	Questão	1	2	3	4	5	Pontos
1	A demanda envolve um produto/serviço/processo inexistente ou pouco conhecido?						0
2	O projeto envolverá requisitos desconhecidos?						0
3	O projeto é inovador e não há muitos registros de projetos semelhantes já realizados?						0
4	O projeto deverá passar por diversos testes em curtos períodos?						0
5	Os requisitos do projeto são dependentes de análise especializada para compreensão e desenvolvimento?						0
6	O projeto precisará ser realizado em pequenas entregas?						0
7	O escopo definido poderá sofrer alteração, conforme o andamento do projeto, sem um processo rigoroso de mudança?						0
8	O projeto pode ter um documento de alto nível de escopo, sem necessidade de detalhamento inicial?						0
9	O projeto envolve o desenvolvimento de software?						0
10	As entregas podem ser aceleradas para obter uma vantagem ou manter o nível dos serviços atuais?						0
Total							0

Fonte: próprio autor

De acordo com a Tabela 2, o projeto é classificado em uma escada de 1 a 5, sendo que o 1 significa sempre “não” e o 5 significa sempre “Sim”, passando pela análise intermediária:

- 1 - Não;

- 2 - Não muito;
- 3 - Provavelmente não;
- 4 - Provavelmente sim;
- 5 - Sim.

Com a opção escolhida o usuário deverá marcar com um “x” e automaticamente a pontuação será adicionada com os seguintes valores:

- **1 - Não:** vale um ponto
- **2 - Não muito:** vale dois pontos
- **3 - Provavelmente não:** vale três pontos
- **4 - Provavelmente sim:** vale quatro pontos
- **5 - Sim:** vale cinco pontos.

Ao final o projeto será inserido dentro da escala que se encaixa entre o valor mínimo de 10 sendo um projeto totalmente preditivo e 50 sendo um projeto totalmente adaptativo, como ilustra a Figura 8.

Figura 8 - Exemplo de escala de classificação



Fonte: próprio autor.

Em uma análise mais detalhada da Figura 8 tem-se as escalas intermediárias que podem variar de onze até quarenta e nove, cabendo cada cenário definir qual será o método a ser adotado para gerenciar cada tipo de projeto. Em um cenário ilustrativo a Tabela 3 nos mostra uma análise de classificação de um projeto de implantação de um PMO.

Tabela 3 – exemplo de classificação

ID	Questão	1	2	3	4	5	Pontos
1	A demanda envolve um produto/serviço/processo inexistente ou pouco conhecido?		x				2
2	O projeto envolverá requisitos desconhecidos?			x			2
3	O projeto é inovador e não há muitos registros de projetos semelhantes já realizados?	x					1
4	O projeto deverá passar por diversos testes em curtos períodos?		x				2

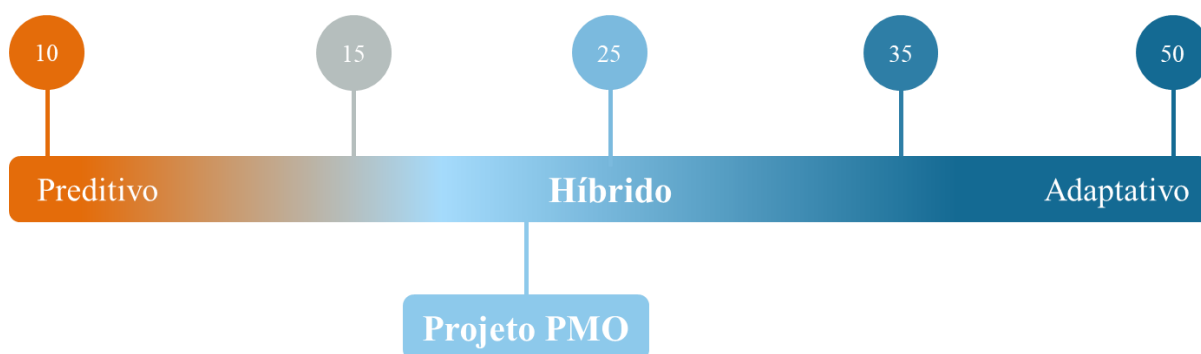
5	Os requisitos do projeto são dependentes de análise especializada para compreensão e desenvolvimento?	x	2
6	O projeto precisará ser realizado em pequenas entregas?	x	3
7	O escopo definido poderá sofrer alteração, conforme o andamento do projeto, sem um processo rigoroso de mudança?	x	2
8	O projeto pode ter um documento de alto nível de escopo, sem necessidade de detalhamento inicial?	x	2
9	O projeto envolve o desenvolvimento de software?	x	1
10	As entregas podem ser aceleradas para obter uma vantagem ou manter o nível dos serviços atuais?	x	3
Total			20

Fonte: próprio autor

No exemplo da Tabela 3, o projeto poderia ter um método mais preditivo, com alguns elementos adaptativos, uma vez que esse tipo já foi realizado em diversas empresas e os requisitos são mais conhecidos e não há uma complexidade técnica alta.

Na escala sugerida ele estaria na posição 20, conforme Figura 9.

Figura 9 - Exemplo de projeto classificado



Fonte: próprio autor.

6. Análise contextual

Acreditando que diversos cenários podem ser apresentados de diferentes maneiras dentro das organizações, a MHGP apresenta uma base para futuras adaptações, sendo um norte inicial e ponto de partida para priorização de demandas.

A premissa da MHGP é a de que, com a definição e priorização correta entre as demandas que surgem, uma gestão orientada a dados seja fortemente implantada, uma vez que os indicadores sejam direcionados para medir o que realmente importa.

Jhon Doerr (2019), em sua obra *Avalie o que Importa*, define que ideias são fáceis. Execução é tudo. Corroborando com essa ideia, a MHGP orienta que a execução é que irá gerar os resultados, se realizada de maneira correta.

Em um contexto projetizado, essa análise também pode auxiliar na definição do método correto para o projeto analisado, uma vez que uma metodologia híbrida pode ajudar as organizações a definirem o método de gestão de acordo com o conhecimento técnico e dos requisitos que envolvem os projetos.

As ações, rotinas e processos que não forem classificados como projetos podem ter seus indicadores e padrões de gestão, de acordo com a classificação.

7. Conclusões

Podemos concluir que a MHGP se mostra satisfatória em seu estágio inicial, tendo como objetivo principal a separação de diferentes métodos de gerenciamento para diferentes tipos de demandas.

A premissa de que uma contribuição deste trabalho possa ajudar na definição de times e tempos de esforços para cada tipo de demanda pode ser uma conclusão interessante, partindo da ideia de que os recursos muitas vezes podem ser os mesmos para fazer projetos e cuidar das rotinas.

As demandas e projetos podem ser conflitantes, o que poderá gerar impactos negativos, caso os planejamentos dos projetos sejam influenciados por interrupções das rotinas emergenciais.

Conclui-se ainda, de acordo com as premissas adotadas, que a metodologia proposta auxiliará na padronização da gestão dos projetos. Projetos podem ser gerenciados de diferentes formas, mas o pensamento adotado pela MHGP é a de que, quando se há um padrão, a transferência de conhecimento e perpetuação da governança sejam consideravelmente maiores.

A priorização da gestão pode se tornar um hábito organizacional. Segundo Duhigg (2012), sem o loop dos hábitos, nossos cérebros entrariam em pane.

Como conclusão final, se tem a crença de que este trabalho poderá contribuir para futuras discussões, seja no âmbito profissional ou educacional, pelo fato de que projetos existem em ambos os universos.



8. Referência bibliográfica

BPM. CBOK. **Guide to the Business Process Management Body of Knowledge.** Independently Published. 2021.

Duhigg, CHARLS. **O Poder do Hábito.** Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. 1ª edição. Rio de Janeiro. Objetiva. 2012.

Hospital Dr. Cândido Junqueira. **Protocolo de manchester.** Disponível em <https://www.hospitaldecruzilia.com.br/site/index.php/noticias/todas-as-noticias/222-protocolo-de-manchester>. Acessado em 19 de fevereiro de 2023.

Mackway-Jones, K., Marsden, J., Windle, J. (2013). Emergency Triage (3rd ed.). Wiley.

Project Management Institute. **Guia ágil.** Pensilvânia. 2021.

Project Management Institute. PMBOK. **Um corpo de conhecimento para gerenciamento de Projetos.** Pensilvânia. 2021.

SCHWABER, Ken e SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum.** O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo. 2020.

SINEK, Simon. **Comece pelo Porquê.** Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro. Sextante. 2009.