

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

MÔNICA MANCINI
UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)
monmancini@gmail.com

EDMIR PARADA VASQUES PRADO
EACH-USP - ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
eprado@usp.br

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

1 Introdução

A liderança possui importância significativa dentro do contexto atual das organizações. Ela é uma das principais causas do sucesso dos projetos de sistemas de informação (SI). Como consequência, o gerente de projetos deve ser um líder, ou seja, deve fazer com que os membros da equipe façam o trabalho que precisa ser feito. Por essa razão, a capacidade de liderança deve ser desenvolvida e conquistada frente a equipe e ao longo do ciclo de vida do projeto. Além disso, os membros da equipe de projeto precisam ter suas atividades coordenadas a fim de que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Uma das principais habilidades de um líder reside no seu estilo de liderança. Existem diversos estilos de liderança e cada um deles se mostra vantajoso em determinada situação. Um estilo de liderança eficaz tem que se ajustar ao contexto do projeto. Além disso, posturas e atitudes negativas do líder podem prejudicar o andamento do projeto.

Por outro lado, identificar como as empresas organizam seus processos e atividades, bem como o tipo de estrutura organizacional adotada, permite entender melhor o sucesso obtido na realização de projetos. A literatura tem explorado amplamente o tema de estruturas organizacionais e gerenciamento de projetos. Há trabalhos que tratam das práticas de gerenciamento de projetos e a adequação da estrutura (Rabechini Jr. *et al*, 2011), trabalhos que tratam da estrutura organizacional de projetos e a estratégia da organização (Patah & Carvalho, 2009) e trabalhos que tratam da estrutura organizacional e de controle no gerenciamento de múltiplos projetos (Merwe, 1997), entre outros. Entretanto, a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos é um tema pouco explorado na literatura de gerenciamento de projetos, em especial em organizações brasileiras.

Dentro desse contexto esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual a relação entre a estrutura organizacional e estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI?** Para responder a essa pergunta de pesquisa, foi definido como objetivo geral da pesquisa analisar a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos de SI. Esse objetivo geral foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura as características da estrutura organizacional e do escritório de projetos; (2) identificar na literatura os estilos de liderança no gerenciamento de projetos; e (3) analisar a relação entre a estrutura organizacional e os estilos de liderança no gerenciamento de projetos de SI.

No que se refere à estrutura do artigo, primeiramente, a seção 2 sumariza a fundamentação teórica sobre características organizacionais e o estilo de liderança. Em seguida, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa são descritos na seção 3, formando a base para a apresentação e análise dos resultados (seção 4). A seção 5 encerra o artigo com as conclusões.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica e é composta por dois tópicos. O primeiro trata das características organizacionais das empresas, representada pela estrutura organizacional e pelo escritório de projetos, e o segundo tópico trata do estilo de liderança no gerenciamento de projetos.

2.1 Características Organizacionais

Entre as características organizacionais das empresas, duas foram destacadas nesta revisão bibliográfica, para atender aos objetivos da pesquisa: estrutura organizacional e escritório de gerenciamento de projetos.

2.1.1 Estrutura Organizacional

Chandler (1962) foi o autor que propôs originalmente a relação entre estratégia e estrutura. Para ele, a estrutura organizacional é um meio para auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, que se originam da estratégia organizacional. A estratégia organizacional, por sua vez, muda conforme o ambiente de negócio. Além disso, as organizações passam atualmente por constantes transformações em seu ambiente, dando origem a novos paradigmas organizacionais (Di Serio & Vasconcellos, 2009; Gunasekaran & Ngai, 2012). Face a essas mudanças, as organizações precisam se adequar constantemente a essa nova realidade, o que implica em adequar constantemente sua estrutura organizacional.

Por outro lado, muitos autores têm reconhecido que as estruturas organizacionais tradicionais, rígidas, hierarquizadas e centralizadas, não têm atendido aos objetivos empresariais (Tidd & Bessant, 2009; Zheng *et al.*, 2010). Como consequência, novas estruturas organizacionais têm sido propostas para aumentar a competitividade e permitir a sobrevivência das organizações (Fleury & Fleury, 2005; Gassenferth, Machado & Krause, 2012).

Segundo Kerzner (2011) e o Guia PmBok (PMI, 2013), o poder do gerente de projetos está vinculado à estrutura organizacional adotada por cada empresa, que pode ser dividida em três tipos:

- (1) **Funcional.** Nesta estrutura a organização é agrupada por área de especialização em diferentes áreas funcionais, como contabilidade, tecnologia, marketing, entre outras. Todos os projetos devem ocorrer por meio dos departamentos funcionais e se beneficiar da mais avançada tecnologia, o que torna essa estrutura organizacional aderente à produção em massa. Além disso, os projetos ocorrem em um único departamento, e cada um deles mantém uma forte concentração de especialidades técnicas. Os membros da equipe fazem o trabalho do projeto e o trabalho rotineiro do departamento. Cada indivíduo se reporta a um gerente funcional, e o poder do gerente de projetos é pouco ou nenhum. Apesar das várias vantagens desta estrutura organizacional, a maior parte das suas desvantagens está relacionada à ausência de uma autoridade central, ou de um indivíduo responsável pelo projeto como um todo.
- (2) **Projetizada.** Nesta estrutura a equipe do projeto é subordinada a um gerente de projetos, os membros da equipe só fazem atividades do projeto, e quando o mesmo termina os membros da equipe precisam ser alocados em novos projetos, pois a estrutura do projeto é temporária. O gerente de projetos designa trabalhos, conduz as avaliações de desempenho, e possui maior autoridade. Como consequência, os canais de comunicações são sólidos e rápidos. A maior desvantagem desta estrutura organizacional é o custo, pois não há como compartilhar um recurso com outro projeto. Outra desvantagem é a ansiedade dos colaboradores ao final do projeto, pois eles não têm uma área na organização para retornar após o encerramento do projeto.
- (3) **Matricial.** A estrutura matricial é a combinação da estrutura funcional com a projetizada. A equipe do projeto responde a dois chefes: ao gerente de projetos e ao gerente funcional. Neste tipo de estrutura, o gerenciamento de projetos é uma divisão colaborativa entre o gerente de projetos e o gerente funcional. O gerente de projetos tem *status* organizacional e autoridade para gerir o projeto, e a responsabilidade de contratação é do gerente funcional. As avaliações de desempenho são da responsabilidade também do gerente funcional, após discussões com o gerente de projeto. Esta estrutura pode ser classificada em três tipos: matriz fraca, na qual o gerente funcional tem mais autoridade; matriz forte,

na qual o gerente de projetos tem mais autoridade; e a matriz balanceada na qual ambos têm a mesma autoridade.

2.1.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos

Muitas vezes, as estratégias não são colocadas em prática por não serem compartilhadas com a equipe operacional ou por não terem processos adequados para executá-las (Kerzner, 2006). Por essa razão, surge a necessidade de implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*PMO - Project Management Office*). O PMO é o órgão que decide, por meio de um processo de seleção de projetos, quais projetos serão priorizados a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização. Da mesma forma, o PMI (2013a) define PMO como uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.

Na visão Crawford (2010), o escritório de gerenciamento de projetos não está mais a serviço de um projeto ou cliente, mas de toda a organização. Além disso, o modelo de um PMO depende da sua carteira de projetos, do nível de maturidade de gestão de projetos e da cultura da empresa. Segundo esse autor, um PMO pode ser definido quanto ao seu posicionamento hierárquico-funcional, foco de atuação e funções a serem realizadas.

Verzuh (1999) também ressalta a importância de se criar um PMO. Esse autor sugere um processo contínuo pelo qual um PMO passa até alcançar o estágio mais alto de maturidade em projetos. Essa classificação, que está apresentada na Figura 1 e descrita a seguir, também foi adotada por outros autores (Carvalho & Rabechini, 2010; Dinsmore, 1999; Kerzner, 2011).

Figura 1. Tipologia dos PMOs

Itens	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programas	Escritório Executivo
Metodologia	R	R	R	R	R
Treinamento	L	L	L	L	L
Apoio e <i>mentoring</i>	L	R	R	R	R
Controle de prazos	N	N	R	R	R
Sistemas de informações gerenciais	N	N	R	R	R
Controle financeiro	N	N	L	L	R
Gestão de benefícios	N	N	N	R	R

Legenda: R = responsável; L = atuação limitada; N = não executada

Fonte: adaptado de Barcarui (2012, p 83)

- (1) **Centro de Excelência.** É criado no setor que o patrocina, tem menor autoridade e adota as melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) compilar as boas práticas de gerenciamento de projetos; (b) elaborar e disseminar procedimentos internos para o gerenciamento de projetos; (c) apoiar as equipes de projetos na adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos; e (d) promover a capacitação do pessoal, utilizando recursos internos ou contratando treinamento externo.
- (2) **Escritório de Apoio a Projetos.** Este tipo de PMO atende à necessidade da empresa de conduzir projetos, mesmo que a empresa ainda não tenha uma cultura de projetos. O PMO realiza tarefas de planejamento e documentação de projetos, cujas atividades seriam conduzidas em diversos setores da organização, ou ainda, terceirizadas. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) adotar as boas práticas em gerenciamento de projetos em sua operação e implantá-las em processos formais; e (b) desenvolver e acompanhar os cronogramas detalhados e a gestão financeira, integrando os dados dos projetos aos sistemas corporativos da empresa.
- (3) **Escritório de Projetos.** Este tipo de PMO atende a empresas que valorizam as competências para gerenciamento de projetos, e que visam criar uma área específica na

sua estrutura organizacional. Neste tipo de estrutura, os gerentes de projeto se reportam ao PMO e não aos diferentes tipos de setores da organização. O PMO é responsável pelo resultado obtido no projeto, e os serviços prestados por ele são: (a) apoiar e coordenar os gerentes de projetos, mesmo atuando em tempo parcial; e (b) acompanhar o desempenho físico-financeiro dos projetos de forma integrada, mesmo quando não são responsáveis pela gestão financeira.

- (4) **Escritório de Programa.** Este tipo de PMO não possui responsabilidade sobre a condução de cada projeto, porém seu papel é implementar uma gestão integrada de benefícios, requisitos e riscos. O escritório de programa supervisiona os projetos, participa da governança corporativa e pode coexistir com diversos tipos de PMOs. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) promover a seleção, iniciação, monitoração e o alinhamento dos projetos sob sua responsabilidade; e (b) gerenciar os requisitos e riscos de forma integrada e se preocupar com a geração de benefícios dos projetos para a organização.
- (5) **Escritório Executivo de Projetos.** Este tipo de PMO possui total responsabilidade pelos resultados dos projetos e tem autoridade sobre os recursos e tomada de decisão. Este PMO pertence ao nível estratégico da organização e pode conduzir um ou todos os portfólios de projetos de uma organização. Os serviços prestados por este tipo de PMO são: (a) responsável pela condução dos projetos, podendo adotar um modelo de organização projetizada ou funcional; e (b) responsável pelos portfólios de projetos da organização.

Está não é a única forma de classificação dos PMOs. Nas últimas décadas (2000 e 2010), diferentes autores propuseram modelos para classificar os principais serviços oferecidos por um PMO. Monteiro, Santos e Varajão (2016) apresentaram 12 diferentes modelos de classificação dos PMOs.

2.2 Liderança e o Gerenciamento de Projetos

Liderança é um tema que faz parte dos estudos de comportamento organizacional. Ela envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos no contexto organizacional (Siqueira, 2002). Há vários conceitos de liderança na literatura. House e Podsakoff (1994) analisaram várias definições de liderança e sugeriram que ela é um processo de influência na qual os líderes, por meio de suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Os conceitos entre líder e liderança são distintos. O líder é o indivíduo e a liderança é a atividade que o líder executa. Cabe destacar ainda que dispor de um líder não significa ter uma liderança eficaz (Kirkpatrick & Locke, 1991).

Dois aspectos importantes sobre a liderança são os estilos e a sua eficácia. Esses dois aspectos podem ser analisados em três níveis: micro organizacional – indivíduos, meso organizacional – equipes e grupos de trabalho, e macro organizacional – organização, de acordo com Siqueira (2002).

2.2.1 Estilo de Liderança

Blake *et al.* (1964) realizaram uma pesquisa para determinar o estilo de liderança. Esses pesquisadores constataram a existência de duas dimensões de análise: pessoas e tarefas. A dimensão orientada para pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistoso e acessível e preocupado com os problemas pessoais dos subordinados. A dimensão orientada para tarefas refere-se a ações de realização das metas em grupo, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento dos prazos finais.

Este trabalho resultou um gráfico denominado Grade Gerencial – uma matriz nove-por-nove que define 81 estilos de liderança. Essa grade descreve a preocupação com pessoas e tarefas e tem nove posições possíveis ao longo de cada eixo, criando 81 células diferentes que

identifica o estilo de um líder. Blake *et al.* (1964) concentram sua atenção nos extremos da grade – 1,1, 1,9, 9,1 e 9,9 – e afirmaram que os líderes mais eficazes adotam o estilo 9,9. Caso um estilo de liderança seja menor que 9,9, é necessário trabalhar o indivíduo para alcançar 9,9. A Figura 2 mostra uma representação da Grade Gerencial.

O significado das células extremas e do centro são:

- (1,1) **Administração empobrecida ou *laissez-faire* (deixa fazer)**. Empenho de esforço mínimo para conseguir realizar o trabalho exigido e apropriado para manter os membros da organização

Preocupação com as pessoas	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Preocupação com o resultado

Figura 2. Grade Gerencial

Fonte: adaptado de Blake *et al.* (1964), p. 136

- (5,5) **Administração em cima do muro ou moderada**. O desempenho adequado da organização é possível graças ao equilíbrio entre a necessidade de realizar trabalho e manter o moral das pessoas em um nível satisfatório.
- (1,9) **Administração clube de campo**. Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso
- (9,1) **Administração autoritária**. A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interferem em grau mínimo.
- (9,9) **Administração democrática**. O trabalho realizado advém de pessoas dedicadas. Interdependência em função de uma aposta comum no objetivo da organização resulta em relações de confiança e respeito.

2.2.2 Papel da Liderança no Contexto do Gerenciamento de Projetos

Atualmente, as organizações têm investido na formação do gerente de projetos, pois este assume um papel crucial no alinhamento do projeto com as estratégias organizacionais. Seu papel é estar no centro do comando na gestão do projeto e envolver as partes interessadas, ou seja, pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto que podem influenciar a condução do mesmo de forma negativa ou positiva. As partes interessadas no projeto incluem os clientes ou usuários, patrocinador do projeto, gerente de portfólios, gerente de programas, escritórios de gerenciamento de projetos, gerentes de projetos, equipe do projeto, gerentes funcionais, gerentes de operações, fornecedores ou parceiros comerciais (Mancini, 2014).

Diante desse cenário, o *Project Management Institute* (PMI,2017) divulgou um conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos gestores de projetos. Esse conjunto de habilidades críticas foi denominado de Triângulo de Talentos do PMI, está apresentado na Figura 3, e é representado pelas seguintes habilidades:

- (1) **Gerenciamento Técnico de Projetos**. Conhecimento das ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos.
- (2) **Liderança**: Saber liderar, influenciar e inspirar pessoas.

- (3) **Gerenciamento Estratégico e de Negócios.** Conhecimento do negócio e do planejamento estratégico materializado em forma de projeto, programa ou portfólio.

Gerenciamento técnico de projetos	Liderança	Gerenciamento estratégico e de negócios
<ul style="list-style-type: none"> • Práticas ágeis • Coleta de dados e modelagem • Gerenciamento do valor agregado • Governança (Projeto, programa e portfólio) • Gerenciamento do ciclo de vida (Projeto, programa, portfólio e produto) • Gerenciamento do desempenho (Projeto, programa, portfólio) • Gerenciamento de requisitos e rastreabilidade • Gerenciamento de riscos • Gerenciamento do cronograma • Gerenciamento do escopo (Projeto, programa, portfólio e produto) • Estimativas de prazo, orçamento e custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Coaching e <i>Mentoring</i> • Gerenciamento de Conflitos • Inteligência emocional • Influenciar • Habilidades interpessoais • Habilidades de ouvir • Ouvir • Negociação • Resolução de problemas • Desenvolvimento de equipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Benefícios e realização • Perspicácia de negócios • Modelo de negócios e estrutura • Análise competitiva • Relacionamento com o cliente e satisfação • Conhecimento da indústria e padrões • Conformidade legal e regulatórios • Condições do mercado • Funções operacionais (marketing, contabilidade, etc.) • Planejamento Estratégico, análise e alinhamento

Figura 3. Competências requeridas das dimensões do Triângulo de Talentos do PMI
Fonte: próprio autor

Segundo o PMI (2017), a liderança consiste em concentrar esforços da equipe em direção a um objetivo comum, tornando-a uma equipe de trabalho. As habilidades necessárias para o exercício dessa liderança são:

- (1) **Brainstorming.** Técnica usada para estimular o pensamento criativo e gerar novas ideias, podendo se um processo formal estruturado ou não. Seu principal objetivo é gerar um alto número de ideias de modo criativo e eficiente e principalmente, livre de críticas. É muito usado na identificação de riscos e resolução de problemas.
- (2) **Mentoring e coaching.** Desenvolver a equipe do projeto em suas competências e desempenho, motivando a equipe.
- (3) **Gerenciamento de conflitos.** Identificar as causas dos conflitos e gerenciar ativamente o conflito, minimizando seu impacto negativo no projeto.
- (4) **Inteligência emocional.** Quando o gerente de projetos consegue utilizar essa habilidade ele aumenta as chances de se tornar um líder bem-sucedido. Ela permite uma comunicação mais eficaz, melhoria no relacionamento com a equipe e as partes interessadas do projeto, contribuindo para alcançar os resultados esperados.
- (5) **Influência.** É uma estratégia de compartilhar ou dividir o poder nas habilidades interpessoais para fazer com que outros cooperem para alcançar os objetivos comuns.
- (6) **Habilidades interpessoais.** São habilidades pessoais do gerente de projetos para conduzir e gerenciar sua equipe e as expectativas das partes interessadas, por meio de comunicação eficaz e eficiente, motivação, entre outras habilidades.
- (7) **Habilidade de ouvir.** Com uma boa comunicação e com a capacidade de ouvir um membro da equipe, o gerente de projetos consegue identificar detalhes importantes do projeto que contribuem para o seu sucesso, além de aprimorar sua imagem profissional.

- (8) **Negociação.** É uma estratégia que envolve as partes interessadas sobre seus interesses em comum ou divergentes, visando o compromisso de se chegar a um acordo.
- (9) **Resolução de problemas.** Capacidade de entender o problema, distinguindo as causas, os sintomas e a tomada de decisão. Os problemas podem ser internos ou externos, técnicos, gerenciais ou interpessoais. A tomada de decisão inclui analisar o problema, identificar soluções viáveis e escolher uma das soluções.
- (10) **Desenvolvimento da equipe.** Auxiliar a equipe, unida por uma visão comum e compartilhada, a trabalhar de modo interdependente com o líder, partes interessadas externas e a organização. As atividades do desenvolvimento da equipe consistem em tarefas e processos, e o papel do gerente do projeto é estimular constantemente a integração da equipe e a melhoria contínua.

Por fim, cabe destacar que o papel do gerente de projetos é de suma importância no gerenciamento do projeto, pois ele é o maior responsável pelo sucesso ou fracasso na sua condução. Suas habilidades de liderança, visão estratégica e de negócios, e conhecimentos técnicos ditarão o rumo do projeto. São por meio dessas habilidades que as empresas buscam traduzir suas diretrizes estratégicas em projetos que promovem a eficiência, eficácia e efetividade nos resultados de seus negócios (Mancini, 2014).

3 Método da Pesquisa

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa. A pesquisa proposta neste trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo (Wrightman, Cook & Sellitz, 1976). Este tipo de estudo tem como objetivo verificar a frequência com que algo ocorre e descobrir ou verificar a ligação entre determinadas variáveis. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e transversal do tipo único, pois a coleta de informação foi feita uma única vez.

3.1 Modelo para Análise da Estrutura Organizacional e o Estilo de Liderança

O modelo de referência para análise da relação entre estrutura organizacional e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI está apresentado na Figura 4 e foi concebido para atender ao objetivo desta pesquisa. Os construtos presentes no modelo de pesquisa foram criados a partir da revisão bibliográfica citada na seção dois deste trabalho e visam fornecer uma definição conceitual e operacional, que permita a mensuração das variáveis. O modelo é composto por três construtos:

- (1) **Estrutura.** Descreve a estrutura da organização, representada pelo tipo de estrutura organizacional (Kerzner, 2011) e pela presença de um PMO (Barcaui, 2012).
- (2) **Atuação.** Refere-se a atuação da empresa no ambiente de negócio, representada pelo setor de atuação e pelo porte da organização
- (3) **Estilo de Liderança.** Representa os estilos de liderança no gerenciamento de projetos baseados no modelo de Blake *et al.* (1964).

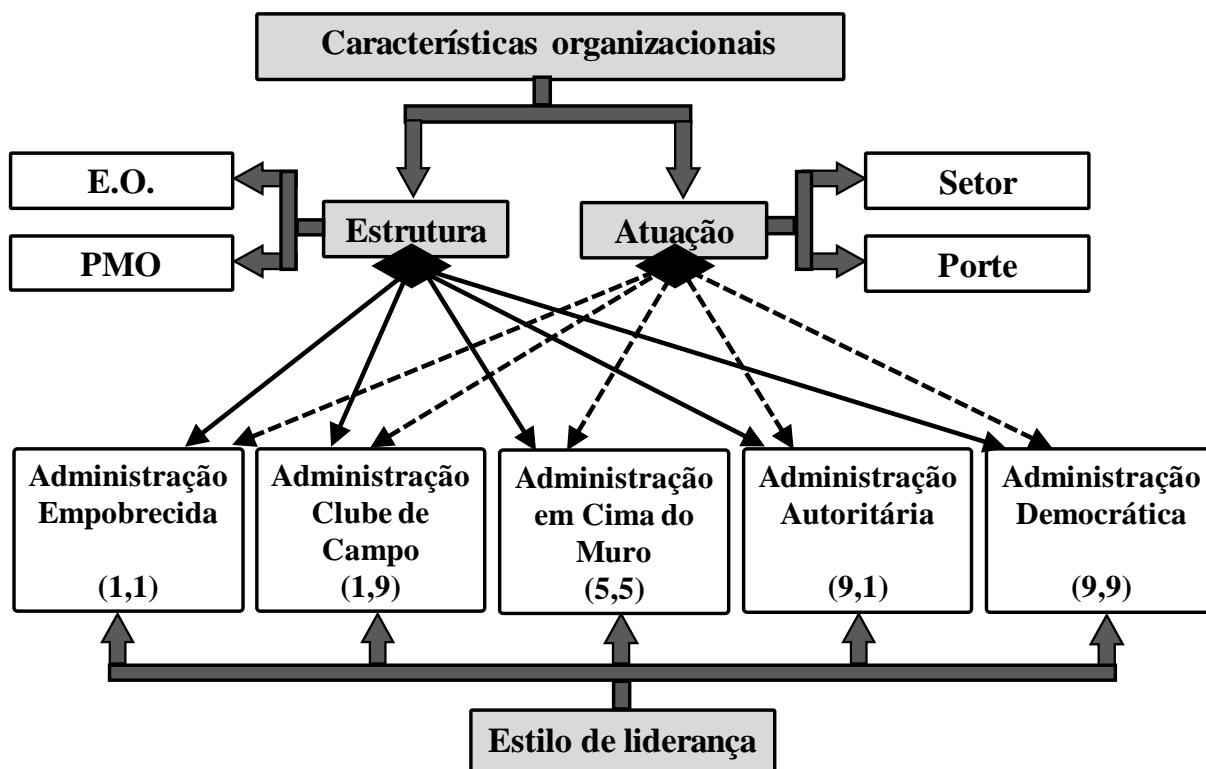


Figura 4. Modelo da referência da pesquisa
 Fonte: próprio autor

Os construtos representados no modelo de pesquisa foram operacionalizados por meio de variáveis. A Figura 5 descreve essas variáveis de pesquisa e as agrupa em seus respectivos construtos.

Construto	Variáveis		
	Nome	Tipo	Categoria e Níveis
Estrutura	Tipo de estrutura organizacional	Nominal	Funcional; projetizada; matricial
	Tipo de PMO	Ordinal	Centro de excelência; escritório de apoio a projetos; escritório de projetos; escritório de programa; escritório executivo de projetos
Atuação	Setor	Nominal	Indústria; comércio; serviço; governo
	Porte	Ordinal	Pequeno; médio; grande
Estilo de liderança	Preocupação com as pessoas	Racional	1 a 9
	Preocupação com o resultado	Racional	1 a 9

Figura 5. Variáveis da pesquisa
 Fonte: próprio autor

3.2 Fases da Pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida em quatro fases. A primeira fase constituiu o levantamento bibliográfico apresentado na Seção 2. Esse levantamento considerou as características organizacionais das empresas e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos.

A segunda fase, definiu um modelo de referência da pesquisa para análise da estrutura organizacional e sua relação com o estilo de liderança no gerenciamento de projetos. A

construção desse modelo partiu dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, e o modelo está apresentado na seção 3.1.

Na terceira fase, foi realizada a *survey* com 256 profissionais que atuam na área de projetos. As perguntas foram agrupadas, com base no seu conteúdo, em diferentes estilos de liderança.

Na quarta fase, os dados sobre as características organizacionais das empresas foram analisados junto com os estilos de liderança no gerenciamento de projetos. Os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa estão apresentadas nas seções 4 e 5 respectivamente.

3.3 População e Amostra

A unidade de análise desta pesquisa é o estilo de liderança no gerenciamento de projetos percebido pelos profissionais de SI. As unidades de observação são as organizações na qual atuam os profissionais de SI pesquisados, e o escopo da pesquisa abrangeu organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo.

Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência, pois essas características são adequadas para a obtenção de informações com custo menor (Aaker, Kumar & Day, 2004). Obteve-se uma amostra com 256 profissionais que atuam na área de projetos de SI.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, são aqueles que não foram antes coletados. Adotou-se nesta pesquisa o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. A vantagem desse instrumento está no custo de aplicação e na uniformidade de mensuração. Além de ser a melhor forma de coletar informações de um grande número de respondentes (Aaker, Kumar & Day, 2004). Os dados foram coletados no segundo semestre de 2016.

A análise de dados foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foram utilizadas estatísticas descritivas. O objetivo dessa etapa foi descrever a amostra e conhecer as características apresentadas no modelo de pesquisa. Na segunda e última etapa utilizou-se a técnica *Fisher's Exact Test* com o objetivo de verificar as hipóteses de pesquisas.

4 Análise e Resultados

A análise dos dados e os resultados estão apresentados em três tópicos: (1) Características Organizacionais das Empresas; (2) Atuação da Empresa e o Estilo de Liderança; e (3) Estrutura Organizacional e o Estilo de Liderança. A amostra inicialmente obtida foi de mais de 400 profissionais. Porém, na fase de verificação dos dados 134 casos foram eliminados por não terem dados completos, ou não atenderem à critérios de qualidade, restando uma amostra de 256 profissionais.

4.1 Características Organizacionais das Empresas Presentes na Amostra

A análise das características organizacionais das empresas foi feita em relação as quatro variáveis do modelo de pesquisa. Os resultados estão apresentados na Tabela 1. Em relação ao setor de atuação das empresas da amostra, pode-se observar que a maioria (75,8%) pertence ao setor de serviço, seguido pelo setor industrial (18,4%). Além disso, a maioria das empresas (61,7%) são de grande porte, porém 30,5% delas são de pequeno porte. Esse resultado mostra que a amostra se assemelha a população de empresas de TI, pois a maioria é do setor de serviço e dividem-se entre empresas de grande e pequeno porte, tendo poucas empresas de médio porte (7,8%).

Tabela 1. Tipo de estrutura organizacional e PMO

Setor	Porte		Estrutura organizacional		PMO	
	Nível	%	Categoria	%	Nível	%
Comércio 8 (3,1%)	Pequeno	12,5	Funcional	28,6	Não tem	25,0
	Médio	0,0	Matricial	71,4	Centro de excelência	12,5
	Grande	87,5	Projetizada	0,0	Escritório de apoio / projetos	25,0
					Escritório de programa / executivo	37,5
Indústria 47 (18,4%)	Pequeno	19,1	Funcional	29,5	Não tem	55,3
	Médio	21,3	Matricial	65,9	Centro de excelência	2,1
	Grande	59,6	Projetizada	4,5	Escritório de apoio / projetos	31,9
					Escritório de programa / executivo	10,6
Serviço 194 (75,8%)	Pequeno	35,1	Funcional	17,3	Não tem	39,5
	Médio	5,2	Matricial	56,2	Centro de excelência	7,9
	Grande	59,8	Projetizada	26,5	Escritório de apoio / projetos	35,3
					Escritório de programa / executivo	17,4
Governo 7 (2,7%)	Pequeno	0,0	Funcional	33,3	Não tem	28,6
	Médio	0,0	Matricial	66,7	Centro de excelência	14,3
	Grande	100,0	Projetizada	0,0	Escritório de apoio / projetos	42,9
					Escritório de programa / executivo	14,3
Total 256 (100,0%)	Pequeno	30,5	Funcional	20,2	Não tem	41,7
	Médio	7,8	Matricial	58,7	Centro de excelência	7,1
	Grande	61,7	Projetizada	21,1	Escritório de apoio / projetos	34,5
					Escritório de programa / executivo	16,7

Fonte: próprio autor

A maioria das empresas apresentaram estrutura organizacional matricial e projetizada, respectivamente 58,7% e 21,1%. Esse resultado vai ao encontro do senso comum sobre empresas de TI, ou seja, que empresas de tecnologia adotam estruturas matriciais ou projetizadas em função da natureza de suas atividades. Foi interessante perceber que a maior parte das organizações da amostra não possuem um PMO, apesar do reconhecimento da importância dessa área pelos profissionais de gerenciamento de projetos, principalmente em empresas voltadas para projetos ou que têm um negócio relacionados à tecnologia. Além disso, o PMO do tipo centro de excelência foi o que apareceu com menos frequência (7,1%). Isto mostra uma situação igualmente interessante: uma boa parte da amostra não tem PMO (41,7%), e outra boa parte da amostra (51,2% = 34,5% + 16,7%) tem PMO com maior nível de maturidade. Ou seja, há muito pouco PMO em processo de amadurecimento (centro de excelência), restando apenas as empresas nas quais não há PMO, ou empresas nas quais o PMO já tem certo grau de maturidade.

4.2 Atuação da Empresa e o Estilo de Liderança

A percepção sobre o estilo de liderança foi avaliada com base nas respostas dos 256 profissionais pesquisados e o resultado está ilustrado na Tabela 2. Uma das grandes surpresas do resultado foi o estilo de liderança Administração Autoritária (9,1), que praticamente não foi percebido pelos respondentes. Somente um respondente (0,4 % da amostra) percebeu esse estilo de liderança na empresa em que atua. Além disso, apenas 24,3% (9,1=0,4% e 9,9=23,9%) dos estilos de liderança percebidos têm foco nos resultados.

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação as características de atuação das empresas. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas na Tabela 2 com sinal “+” ou

“-” para associação respectivamente positiva ou negativa. As empresas de médio porte ficaram associadas ao estilo de liderança inadequado (1,1) e ao estilo preocupado com as pessoas e sem compromisso com os resultados (1,9). O estilo de liderança de Administração Moderada (5,5) ficou associado a empresas do setor industrial. As empresas que tiveram o melhor estilo de liderança (9,9) pertencem a um grupo de empresas classificadas em outros setores, ou seja, empresas classificadas no setor de comércio e setor público.

Tabela 2. Atuação da empresa e o estilo de liderança

Grade Gerencial		Porte da organização			Setor de atuação						
Tipo	%	Pequeno	Médio	Grande	Indústria	Serviço	Outros				
1,1	6,3	25,0	+	12,5	62,5	18,8	75,0	6,3			
1,9	7,5	-	15,0	+	10,0	+	75,0	-	10,0	85,0	5,0
5,5	61,9	33,8		7,1	59,1	+	22,1	73,4	4,5		
9,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-			
9,9	23,9	29,2		7,7	63,1	12,3	80,0	+	7,7		
Total	100,0	30,5		7,8	61,7	18,4	75,8		5,9		

Fonte: próprio autor

4.3 Estrutura Organizacional e o estilo de Liderança

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação ao tipo de estrutura organizacional e PMO das empresas. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas na Tabela 3 com sinal “+” ou “-” para associação respectivamente positiva ou negativa. Em relação à estrutura organizacional os resultados se alinham ao senso comum. Ou seja, estruturas organizacionais funcionais, que não são voltadas para projetos, foram associadas a um estilo de liderança em gerenciamento de projetos “empobrecido” (1.1). Este estilo de liderança praticamente não ocorreu em estruturas projetizadas. Por outro lado, os estilos de liderança em gerenciamento de projetos voltados para as pessoas (1,9 e 9,9) tiveram forte associação com a estrutura projetizada.

Tabela 3. Estrutura organizacional e o estilo de liderança

Grade Gerencial		Estrutura organizacional			PMO ^(*)									
Tipo	%	Funcional	Matricial	Projetizada	Sem	Baixo	Médio	Alto						
1,1	6,3	+	26,7	66,7	-	6,7	33,3	+	33,3	26,7	-	6,7		
1,9	7,5	-	11,1	55,6	+	33,3	-	22,2	16,7	+	38,9	+	22,2	
5,5	61,9		23,6	57,4		18,9	44,6	16,9	23,6	14,9				
9,1	0,4	-	-	-	-	-	-	-						
9,9	23,9	-	12,3	59,6	+	28,1	-	29,8	+	24,6		21,1	+	24,6
Total	100,0		20,2	58,8		21,4	38,7	19,7	24,4	17,6				

Legenda: Sem - não possui PMO

Baixo - PMO é centro de excelência ou escritório de apoio

Médio - PMO é escritório de projetos

Alto - PMO é escritório de programa ou escritório executivo

Fonte: próprio autor

Os resultados obtidos em relação ao PMO mostram a contribuição dessa unidade organizacional no estilo de liderança em gerenciamento de projetos. Empresas que relataram estilo de liderança voltado para pessoas (1,9), ou as que possuíam o melhor estilo de liderança

(9,9), tinha com mais frequência na sua estrutura um PMO com maior nível de maturidade – escritório de programa ou escritório executivo. Empresas com estilo de liderança inadequado (1,1), ou com estilo de liderança moderado (5,5), com maior frequência não possuíam um PMO, ou possuíam um PMO de baixa maturidade – centro de excelência ou escritório de apoio.

5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre a estrutura organizacional da empresa e o estilo de liderança em projetos de SI. Para isso, foi realizado um *survey* envolvendo 256 profissionais de gerenciamento de projetos de SI. A pesquisa tem limitações das quais podem ser destacadas: (1) a amostra não é aleatória e, portanto, os resultados não podem ser generalizados; e (2) a análise dos estilos de liderança no gerenciamento de projetos foi feita a partir das percepções dos profissionais de SI, portanto, apresenta subjetividade.

Considerando os resultados em relação as características das organizações e dos estilos de liderança, verificou-se que:

- (1) **Administração empobrecida (1,1)**. Foi encontrada com mais frequência em empresas de médio porte, com estrutura funcional, sem PMO ou com PMO desempenhando papel de centro de excelência. As empresas da amostra com estas características foram percebidas pelos profissionais de gerenciamento de projetos como não tendo uma cultura de gerenciamento de projetos adequada. A estrutura organizacional funcional parece influenciar negativamente a percepção de liderança em gerenciamento de projetos.
- (2) **Administração clube de campo (1,9)**. Presente com mais frequência em empresas de médio e grande porte. Ou seja, em empresas de pequeno porte não foi percebido um estilo de liderança voltado para resultado. Tratam-se de empresas pequenas que não pertencem ao setor industrial e que possivelmente tenham baixo investimento em treinamento e aprimoramento do gerenciamento de projetos.
- (3) **Administração em cima do muro (5,5)**. Esse foi o estilo de liderança encontrado com mais frequência (61,9%) na amostra, em especial nas empresas do setor industrial. Empresa que reportaram este estilo de liderança não se destacaram em relação a nenhum tipo de estrutura organizacional, nenhum tipo de PMO e nem mesmo em relação ao porte da organização. Trata-se de um grupo “em cima do muro” como a denominação do seu estilo de liderança. Ou seja, empresas em que não se percebeu um estilo de liderança voltado para pessoas ou resultado, mas também não foram identificadas com tendo um estilo de liderança empobrecido. As variáveis analisadas nesta pesquisa não caracterizaram este grupo, o que sugere novas pesquisas com outras variáveis que possam melhor identificar e classificar este grupo.
- (4) **Administração autoritária (9,1)**. Praticamente não houve organizações que relatassem esse estilo de liderança, pois só foi encontrado um caso na amostra. Não há como não associar este resultado ao fraco desempenho dos projetos de SI, amplamente reconhecido pelos praticantes e pela literatura científica (Flyvbjerg & Budzier, 2011; *Standish Group*, 2014).
- (5) **Administração democrática (9,9)**. Não houve uma identificação entre o estilo de liderança mais eficaz (9,9) com o porte ou o setor de atuação da empresa. O estilo mais eficaz se associou ao setor denominado de outros, composto pelo setor de comércio e do governo. Trata-se de um setor pequeno na amostra (15 empresas) e a associação ao estilo (9,9) se deve às organizações do setor de comércio. Os respondentes do setor de comércio que classificaram o estilo de suas empresas como 9,9 são profissionais de SI com certificação PMP e associadas ao PMI. Portanto, trata-se de um público bem específico que classificou a respectiva empresa com estilo de liderança (9,9).

Cabe destacar ainda que, observando os resultados do ponto de vista da estrutura organizacional e do PMO, verificou-se que estilos de liderança voltados para pessoas (1,9 e 9,9)

estão associados a estruturas projetizadas e a PMO de maior maturidade. Ou seja, pode-se inferir que a existência de PMO em uma estrutura projetizada promoveu um estilo de liderança mais eficaz. Esse benefício não tem sido relatado pelas publicações da literatura sobre o tema.

A próxima etapa da pesquisa pretende analisar o estilo de liderança adotado e o sucesso no gerenciamento de projetos. O objetivo é identificar o quanto o estilo de liderança no gerenciamento de projetos influencia o sucesso em projetos.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Marketing research, 7th edition*. New York: John Wileys & Sons.
- Barcaui, A. (2012). *PMO - Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Blake, R. R., Mounon, J. S., Barnes, L. B, & Greiner, L. F. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, nov/dez 1964, p. 136.
- Carvalho, M. M., and Rabechini Junior, R. (2010). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos, 3^a edição*. São Paulo: Atlas.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT; Press.
- Crawford, J. K. (2010). *The strategic project office: a guide to improving organizational performance, 2nd edition*. New York: Marcel Dekker.
- Di Serio, L. C., & Vasconcellos, M, A. (2009). *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning business with enterprise project management*. New York: Amacom.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2005). A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: Amato Neto, J. (Org.) *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas.
- Flyvbjerg, B., & Budzier, A. (2011). Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. *Harvard Business Review*, 89(9), 601-603.
- Gassenferth, W., Machado, M. A. S., & Krause, W. (2012). *Gestão empresarial em gotas*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2012). The future of operations management: an outlook and analysis. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 687-701.
- House, R.J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: past perspectives and future directions for research. In: Greenberg, J. (ed.). *Organizational Behavior: The state of the Science*. Hillsdale, N, J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas, 2^a edição*. Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Editora Blucher.
- Kirkpatricki, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Mancini, M. (2014). Gerenciamento de Projetos. In: Prado, E. P. V., & Souza, C. A. (Orgs.). *Fundamentos sistemas de informação*. São Paulo: Editora Elsevier.
- Merwe, A. P. V. D. (1997). Multi-project management - organizational structure and control. *International Journal of Project Management*, 15(4), 223-233.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão & Produção*, 16(2), 301-312.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square: Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2017). *Triângulo de Talentos*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle>>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409-424.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(número especial), 11-18.
- Standish Group. (2014). Chaos Report. Disponível em: <<http://standishgroup.com>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2016.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 4th edition*. London: Wiley.
- Verzuh, E. (1999). *The portable MBA – the fast forward MBA in project management*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Wrightman, L. S., Cook, S. W., & Selltitz, C. (1976). *Research Methods in Social Relations*. Publisher: Holt, Rinehart & Winston.
- Zheng, W.; Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.