

ABORDAGENS DE LIDERANÇA: PONTOS FORTES E PONTOS DE ATENÇÃO, EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COM ESTRUTURA MATRICIAL

Rosangela Locatelli
(UNITAU)

Nancy Julieta Inocente
(UNITAU)

Paulo César Ribeiro Quinteiros
(UNITAU)

Resumo

Resumo

Partindo da premissa que os projetos de Tecnologia da Informação (TI) na sua maioria são compostos por equipes multidisciplinares de áreas diferentes, denominada como estrutura matricial, os membros da equipe respondem simultaneamente ao gerente funcional da área em que está alocado e ao gerente de projeto para o qual esta prestando um serviço. As pesquisas apontam que o sucesso do projeto está diretamente ligado à experiência do gerente de projeto em liderança. Este trabalho objetiva identificar os pontos fortes e pontos de atenção das abordagens recentes de liderança em gerenciamento de projetos de tecnologia da informação, com estrutura matricial. Adotar-se-á como método a pesquisa bibliográfica, tendo como principais resultados: análise dos estilos recentes de liderança, definição de projetos de projetos e equipes matriciais e avaliação dos pontos fortes e pontos de atenção dos estilos de liderança recentes. Com base nos artigos consultados, os resultados apontam para um estilo de liderança voltados para metas, com comportamento proativo, empático. Os principais pontos de atenção relacionam-se os projetos de curta-duração, conhecer o potencial da equipe e um cuidado especial com a cultura organizacional. Conclui-se que, a liderança é uma competência que exige a possibilidade de desenvolvimento relacionada a capacidade técnica e conhecimento, pois a área de TI está cada vez mais participativa na estratégias de negócios das organizações.

*Palavras-chave: Liderança. Projetos de Tecnologia da Informação.
Estrutura matricial.*

*Palavras-chaves: Liderança. Projetos de Tecnologia da Informação.
Estrutura matricial.*

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o *Standish Group Report*, tradicional grupo de estudo sobre sucessos e fracassos em projetos de TI, os três primeiros fatores que contribuíram para o sucesso do projeto de *software* da pesquisa em 2001 foram: suporte executivo, envolvimento do usuário e experiência do gerente de projetos. Juntos, eles contabilizam 48% de chance do projeto ter sucesso. O relatório cita que 97% dos projetos de sucesso têm um gerente experiente na liderança.

Os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a entender a necessidade crítica para comunicar e integrar o trabalho através de múltiplos departamentos e profissões, Sisk (1998). Segundo Dinsmore (2005), projetos são realizados sob regime de pressão por melhores resultados, tendo de obedecer a padrões nacionais e internacionais, atender a determinações de agências reguladoras, usar equipes próprias e terceirizadas e respeitar o meio ambiente e valores de cidadania, entre outros requisitos. Assim, torna-se indispensável se dispor de um conjunto de práticas a serem aplicadas por todos aos projetos, de modo que possam terminar dentro dos objetivos definidos inicialmente, no prazo, no custo e com qualidade.

Segundo o *Project Management Institute - PMI®* (2004), Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender ou superar as necessidades e expectativas que os interessados (*stakeholders*) possuem no projeto. É fundamental que o Gerente de Projeto use seus conhecimentos, habilidades e atitudes, sobre liderança, para conduzir o projeto para o sucesso.

Dentro deste contexto, este artigo realizar-se-à a revisão bibliográfica dos assuntos: liderança, projetos de Tecnologia da Informação e estrutura matricial, na seqüência será elaborado a análise dos pontos fortes e pontos de atenção dos estilos de liderança recentes em projetos de TI.

2. aporte teórico

Para a fundamentação teórica abordar-se-à as questões de Liderança com o estudo de autores como Bennis (1999), Bergamini (2009) e Tadeucci (2009). Projetos de TI com o detalhamento do *PMBOK Guide* e autores clássicos em projetos como Dinsmore (2005), Kerzner (2002) e Valeriano (1998). A revisão da literatura para estrutura matricial realizar-se-á com base em Vasconcellos (2003) e Mintzberg (2003). Tendo como leitura complementar artigos da EnANPAD para que permita traçar um quadro teórico e estruturar conceitualmente os assuntos que darão sustentação ao presente artigo.

2.1 LIDERANÇA

Quando estuda-se a história do pensamento administrativo e as atuais escolas de administração, podemos perceber sempre presente as preocupações dos estudiosos e filósofos com as questões de liderança e conseqüente motivação, como fatores determinantes para se

alcançar o desempenho e resultados esperados. Importante dizer que, os antigos filósofos chineses foram pioneiros no reconhecimento da necessidade de meios metodológicos de seleção de pessoal e formação de quadros. Nas antigas civilizações encontram-se evidências repetidas de reconhecimento e uso do *staff*, assim como o princípio de especialização. Em gerenciamento de projetos não é diferente, é fundamental ter a definição da equipe quando do início do projeto, definir papéis e responsabilidade, treinar e garantir a motivação e o aprendizado a todos durante o projeto. É papel do gerente de projeto liderar a equipe para conduzir o projeto para o sucesso.

Vários foram os filósofos da história do pensamento administrativo que contribuíram para a melhora na Gestão de Recursos humanos. Ressalta-se a visão de Robert Owen (1810), que defendeu que o homem devia ser tratado com a mesma atenção dispensada as máquinas inanimadas e que a qualidade da produção de um trabalhador eram influenciadas pelo meio ambiente, dentro e fora do trabalho. Em projetos, observar o ambiente é fator fundamental para atender as metas estabelecidas no plano do projeto e manter a equipe motivada.

Maquiável (1532) contribuiu sobre princípios de liderança, essencial para a gestão de Recursos Humanos em projetos de Tecnologia da Informação, os princípios de Maquiável são aplicáveis até os dias de hoje: ter o apoio e o consentimento da equipe do projeto, a aceitação de autoridade do gerente de projetos é fator determinando para a conclusão do projeto com qualidade dentro dos prazos e custos acordados. (LOCATELLI ET AL, 2011).

Segundo Bennis (1999), O Projeto une o grupo e traz à tona o que ele tem de melhor. Quando termina o trabalho, o grupo freqüentemente se desfaz. Porém, dada a contínua obsessão pelo gênio solitário, refletida em tudo, desde o culto a diretores de cinema até a fascinação por Bill Gates e outros altos empresários, não é surpresa a tendência a subestimar o volume de trabalho criativo realizado por grupos. Entretanto, os grandes grupos são inevitavelmente formados por pessoas sem o temor de contratar alguém melhor do que eles próprios. Os líderes devem, acima de tudo, comandar um respeito incomum. Devem ser capazes também de fazer gente muito talentosa ouvi-los com atenção, já que o talento quase sempre tem outras opções. Devem ser líderes capazes de inspirar confiança, e merecê-la. E embora cortesia não seja uma característica principal nos Grandes Grupos, ela deve ser um traço marcante do indivíduo que os pretende liderar!

Segundo Tadeucci (2009), o fenômeno da liderança sempre chamou a atenção de estudiosos da natureza e do comportamento humano, que procuram relacionar quais os fatores interpessoais que levam algumas pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais os fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados. Vale destacar que, embora a liderança seja considerada um fenômeno típico da natureza e do comportamento humano, ela não é um fenômeno exclusivo ou privativo deles. A natureza, por sua vez, está repleta de exemplos de animais de praticamente todas as espécies que interagem entre si num relacionamento alternado entre o animal líder e seus liderados dentro do seu bando. Os gansos selvagens, por exemplo, são famosos porque costumam *viajar* pelo céu com um líder à frente, acompanhado por duas fileiras de seguidores em forma de um grande V, formando uma aerodinâmica perfeita em vários sentidos, pois o vácuo deixado pelas aves da frente diminui o atrito e a resistência do ar, facilitando o voo para os seguidores atrás. O único que não se beneficia do vácuo é o líder, que se dispõe a fazer um esforço redobrado para enfrentar a resistência do ar (HUNTER, 2006).

Para Maximiano (1997) existem muitas definições de liderança, por ser um comportamento social de extrema importância. O autor destaca duas que serão apresentadas a seguir; a primeira define liderança como um processo de influenciar o comportamento e a forma de pensar de outras pessoas, tem a característica de ser atemporal e não exigir a proximidade física. Exemplifica salientando que líderes religiosos de muitos anos atrás influenciam nações inteiras apesar do tempo e da não presença física do líder espiritual.

A outra definição proposta pelo autor com base em Prentice (1961) é a de que a liderança é a realização de metas por meio da organização de esforços de seus colaboradores. Para estes autores, a pessoa que alcança o sucesso pelo tipo de comando exercido, será líder com muita frequência, por longo período de tempo e numa variedade de situações. Este estilo de liderança será o foco de estudo deste artigo.

Conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito requer muito conhecimento de como as pessoas se comportam. Uma grande responsável pela eficácia em liderança é a habilidade de lidar com pessoas e para tanto é necessário ser capaz de detectar a diferença individual entre elas. (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000 apud BERGAMINI, 2009).

Não se pode negar o grande valor de Taylor ao procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Seu enfoque no entanto, concebia o comportamento humano como resultado direto daquelas medidas tomadas externamente aos indivíduos. Taylor valorizava as variáveis ambientais e acreditava que se o ambiente de trabalho estivesse arrumado e organizado o empregado iria produzir mais e mais. Com isso deixou ao mundo todo um conjunto de técnicas de racionalização de trabalho, seleção e treinamento especializados, conforme os requisitos dos cargos, departamentalização e especificidade na atribuição de responsabilidades, técnicas de cronometragem, pagamento por peças produzidas e assim por diante. Taylor, o pai de Administração Científica, deixou-nos no final do século XX a sua grande contribuição para a Revolução Industrial. Taylor não teve, todavia, tempo o suficiente para aprofundar nos motivos intrínsecos e de ordem mais íntima daqueles que passam a maior parte das suas vidas dentro do seu ambiente de trabalho. Assim a tão almejada cordialidade, a perda da atitude crítica, a vigilância suspeitosa que poderia chegar até a franca hostilidade não desapareceram, como Taylor esperava. Atualmente, a psicologia do comportamento organizacional e os estilos de lideranças atuais tem como objetivo aprofundar-se no estudo do homem que trabalha de forma menos generalizada. (BERGAMINI, 2009).

Ainda segundo Bergamini (2009), o fator liderança adquire atualmente importância, principalmente dentro das organizações, que predominantemente são formada por grupos de pessoas que precisam ser gerenciadas em seus esforços individuais, a fim de que as metas e os objetivos da organização ou projetos sejam alcançados.

Se no passado já se dava grande importância à habilidade humana, nos dias de hoje ela é fundamental. John D. Rockefeller, um dos maiores empresários, disse uma frase constantemente reconfirmada: “Pagarei mais pela habilidade de lidar com as pessoas do que por qualquer outra no mundo”. (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Segundo Tadeucci (2009), vale ressaltar que os estilos de liderança são mais reconhecidos pelos liderados do que propriamente uma característica intencional do líder. Esses aspectos simbólicos constituem elementos fundamentais nos estudos de liderança mais

considerados nos tempos atuais, ou seja, a liderança carismática, a visionária, a transformacional e a transacional.

Na seqüência revisa-se os principais conceitos dos estilos de liderança recentes com detalhamento das lideranças: transacional, transformacional, carismática e Nível 5.

2.1.1 Liderança Transacional

Segundo Tadeucci (2009), na liderança transacional a relação entre líder e liderado ocorre com transações mutuamente significantes em situações específicas. A liderança transacional visa levar o seu grupo em direção às metas a serem atingidas, deixando claro o que se espera dos papéis profissionais representados por seus liderados. As metas são previamente definidas e comunicadas minuciosamente, visando motivar o grupo a alcançar os objetivos.

Para Bergamini (2005 apud Tadeucci, 2009), a liderança transacional tem por base o estabelecimento de trocas, sejam elas de ordem econômica, política ou psicológica. Como é uma troca, o líder mantém o controle do comportamento do liderado que estará sempre atento às possibilidades de ganhos ou perdas.

Na liderança transacional existem duas partes nas transações (trocas de natureza econômica, política ou psicológica), o estímulo e a resposta fazem parte das interações entre pessoas. Segundo Robbins (2002 apud Tadeucci, 2009), o líder pode estabelecer um sistema de recompensas ou punições de forma a conduzir o comportamento do grupo da forma esperada. Um bombardeamento de transações pode ser avaliado como saudável ou doentio para os colaboradores, o balanceamento (recompensa ou punição) depende diretamente da habilidade do líder e disponibilidade do liderado e situações do ambiente.

2.1.2 Liderança Transformacional

Este tipo de liderança configura-se como um forte componente pessoal porque o líder transformacional motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais. O líder transformacional é respeitado pelos seguidores, inspira confiança e é visto como um exemplo a seguir. Possui postura proativa e desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas, além de preocupar-se com as necessidades de desenvolvimento profissional e de alcance dos objetivos de cada seguidor. Este líder tem o poder de aumentar o grau de compromisso dos seguidores com a visão, a missão e os valores organizacionais comuns ao enfatizar a relação entre os esforços dos seguidores e o alcance das metas organizacionais. (MARCHIORI, ET AL, 2010).

A liderança transformacional incorpora fortemente o componente pessoal à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para o alcance de objetivos baseados em valores e ideais. A justificativa para tal comportamento reside no entendimento de que os liderados confiam, admiram, e respeitam o líder e demonstram lealdade para com ele. Para Robbins (2000) algumas características da liderança transformacional são:

Carisma. Apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.

Inspiração. Comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.

Estímulo intelectual. Promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.

Consideração individualizada. Dedicar atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Um dos aspectos que mais se destaca quando se avalia o papel que a liderança exerce sobre seus liderados é a forte associação entre cultura organizacional e liderança. Ao imprimir valores, convicções e crenças ao próprio negócio, o fundador acaba por moldar um senso de distintividade sobre a mesma. A partir daí, os líderes, que chegam, exercem o papel relevante de propagadores dessa cultura inicial. (SCHEIN, 1985 apud MARCHIORI, ET AL, 2010).

2.1.3 Liderança Carismática

Liderança carismática está diretamente ligada ao carisma do líder, por isso não é um estilo de liderança de fácil definição. O líder Carismático deve ser visionário, ter a capacidade de incentivar e capacitar os seus liderados. Devem articular uma visão que leve as pessoas à ação; estabelecer expectativas elevadas; modelar comportamentos coerentes. Deve demonstrar entusiasmo pessoal; expressar autoconfiança; buscar, descobrir e utilizar o sucesso; expressar apoio pessoal; demonstrar empatia; expressar confiança nas pessoas. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006 apud TADEUCCI, 2009).

Segundo Tadeucci (2009), baseado na definição acima se pode atrelar o papel do líder a três comportamentos básicos:

“Ser visionário, o líder deve planejar como uma visão pode levar as pessoas a uma ação, exigir sempre o melhor, ou seja, ter altas expectativas quanto ao desempenho e reforçar ou punir comportamentos que sejam adequados ou inadequados para a realização da visão. Outro comportamento esperado é o de incentivar. Esse comportamento implica em o líder apresentar um entusiasmo pessoal e autêntico para convencer os liderados das metas organizacionais, demonstra que confia no seu próprio desempenho (autoconfiança em seu desempenho) e buscar o sucesso. Uma vez alcançado esse sucesso, ele utiliza-o de forma a alcançar novos resultados positivos, pois na medida em que alcança bons resultados ganha também maior credibilidade por parte da equipe. O terceiro e último comportamento descrito pelos autores é o de capacitar. Esse comportamento exige do líder carismático que ele encoraje os seus seguidores apoiando as suas idéias, minimizando as suas dificuldades pessoais e atendendo às suas necessidades. Tem que demonstrar empatia, ou seja, colocar-se no lugar do outro para melhor compreender a situação e por último, demonstrar que confia nos membros do grupo e nas pessoas que o rodeiam.”

2.1.4 Liderança Nível 5

A teoria de liderança de nível 5 tem por base uma escala de propulsão que transforma os resultados de uma empresa de bom para excelente. A importância dos funcionários começa na base até o nível executivo mais alto. Fazendo uma relação com Projetos de TI com equipes matriciais pode-se dizer que a liderança de nível 5 vai desde a equipe até ao cliente do projeto,

passando pelo gerente que deverá exercer no mínimo o nível 3 do modelo abaixo de Kinicki e Kreitner (2006 apud Tadeucci, 2009):

Nível 5 – executivo: constrói uma grandeza duradoura através de uma mistura paradoxal entre a humildade pessoal e a vontade profissional.

Nível 4 – líder efetivo: catalisa o compromisso e a busca vigorosa de uma visão clara e contundente, estimulando padrões de desempenho mais alto.

Nível 3 – gerente competente: organiza pessoas e recursos para a busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.

Nível 2 – membro contribuinte da equipe: contribui com as capacidades individuais para a realização de objetivos do grupo, trabalhando efetivamente com os outros em uma formação de grupo.

Nível 1 – indivíduo altamente capaz: faz contribuições produtivas através de talento, conhecimento, habilidades e bons hábitos de trabalho.

2.2 PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O Gerenciamento de Projetos existe desde o princípio da humanidade, quando dos grandes feitos da humanidade como, a travessia do Mar Vermelho, as obras de Michelangelo, as Murallas da China. Pode-se ainda citar grandes obras como *Central Pacific Railroad* a primeira ferrovia transcontinental inaugurado em 1863, sem deixar de mencionar o grande projeto de viagem a Lua. Enfim, são inúmeras as obras sobre metodologias de gerenciamento de projetos que deram a base para a criação de associações com foco em Gerenciamento de Projetos.

Segundo o *PMI® – Project Management Institute*, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Temporário significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos. Temporário não significa necessariamente de curta duração; muitos projetos duram vários anos. Em todos os casos o projeto tem duração é finita. Importante ressaltar que, o termo temporário não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto. A maioria dos projetos é criado para realizar um resultado duradouro, por exemplo, a implementação de *software* de ERP é realizado para suportar as operações administrativa da empresa por pelo menos 10 anos.

A maioria dos projetos, por terem escopo, prazos, custos e qualidades definidos e acordados com o cliente ou interessado no produto, demandam forte gestão e alta capacidade de liderança, pois são realizados por pessoas e precisam ser devidamente planejados, executados e controlados para atingirem as metas acordadas.

Com a preocupação de reunir experiência e trocar melhores praticas foram criadas associações com foco em Gerenciamento de Projetos, entre elas APMG-UK no reino Unido, **PRINCE2** (*Projects IN Controlled Environments*), *IPMA International Project Management Association* na Europa e o P2M, Guia de Gerenciamento de Projetos & Programas para Inovação Empresarial, elaborado em 2001 pela *ENAA Engineering Advancement Association of Japan*. Segundo Dinsmore (2009), a principal razão do desenvolvimento do P2M foi a necessidade de abordagens mais inovadoras para seus negócios, particularmente em um contexto de competitividade crescente no ambiente global de negócios, e também uma necessidade de melhorar serviços públicos.

Além das associações acima citadas existe o *PMI® – Project Management Institute*, nos Estados Unidos, estabelecido em 1969 e sediado na Filadélfia, Pensilvânia EUA, o *Project Management Institute (PMI®)* é a principal associação mundial sem fins lucrativos em Gerenciamento de Projetos, atualmente com mais de 500.000 gerentes de projetos

associados em 185 países. No Brasil o *PMBOK® Guide, Project Management Body of Knowledge*, guia de referência do PMI é mais difundido e adotado pelos Gerentes de Projetos de TI, devido a proximidade da cultura brasileira com a cultura Americana e o número de Chapter do PMI no Brasil.

O *PMBOK® Guide, Project Management Body of Knowledge*, é um guia de referência que contém técnicas, métodos e processos relativos a gerência de projetos, no que diz a questão de processos e melhores práticas técnicas não entrando no mérito de liderança.

Para apoiar na avaliação dos pontos fortes e pontos de atenção na liderança de projetos é importante entender alguns conceitos básicos de projetos, o ciclo de vida do projeto, processos e áreas de conhecimento, descritas abaixo.

O ciclo de vida do projeto é organizado em cinco grupos, que resumidamente tratarão, (PMI, 2004):

- **Iniciação:** autorização de execução do projeto;
- **Planejamento:** definição dos objetivos e seleção das melhores alternativas para atingir os objetivos estabelecidos para o projeto;
- **Execução:** coordenação de pessoas, atividades e outros recursos para implementar o plano;
- **Controle:** visa garantir que os objetivos do projeto estão sendo alcançados através de medidas e monitoração do processo para identificar variações do plano para que medidas corretivas possam ser implementadas quando necessário;
- **Encerramento:** formalização da aceitação do projeto e organização do fechamento do projeto.

Os processos para gerenciamento de projetos estão organizados em nove áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Prazos, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos e Aquisições (autor e ano). A saber:

- **Gerenciamento do Escopo:** processos requeridos para assegurar que o projeto inclua todo e tão somente o trabalho necessário para ser concluído com sucesso;
- **Gerenciamento do Prazo:** processos requeridos para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto;
- **Gerenciamento de Custos:** processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído dentro do orçamento aprovado;
- **Gerenciamento da Qualidade:** processos requeridos para assegurar que o projeto irá satisfazer as necessidades pelas quais foi criado;
- **Gerenciamento dos Recursos Humanos:** processos requeridos para utilizar de maneira mais eficaz o pessoal envolvido no projeto;
- **Gerenciamento das Comunicações:** processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente coletadas e disseminadas;
- **Gerenciamento dos Riscos:** processos relacionados com a identificação, análise e respostas aos riscos do projeto. Inclui a maximização da probabilidade e consequência de eventos positivos para os objetivos do projeto e minimização da probabilidade e consequências dos eventos negativos;
- **Gerenciamento do Suprimento:** processos requeridos para aquisição de bens e serviços de terceiros;

- **Gerenciamento de Integração:** tem como função principal com que cada uma das oito disciplinas anteriormente descritas funcione correta e harmoniosamente. Ou seja, gerenciar integração é assegurar a coordenação entre elementos distintos do projeto e controlar eventuais mudanças durante sua realização.

As áreas de conhecimento são compostas por processos, que servem de guia para o Gerente de Projetos conduzir da melhor forma possível o projeto. Porém, conforme dito anteriormente focam na questão técnica e organizacional, sem tratar de estilo de liderança.

Segundo Valeriano (1998), o projeto é uma entidade transitória, cuja vida pode durar algumas semanas ou mesmo alguns anos. Entretanto, o projeto precisa estar hospedado em uma organização que o cria, cede-lhe recursos, presta serviços, abriga-o sob sua personalidade jurídica. Cabe ao Gerente do Projeto exercer a liderança para conduzir o projeto ao sucesso, ou seja, cumprir o escopo, prazo, custos, qualidade dentro do prazo esperado.

Como a maioria dos Projetos de Tecnologia da Informação se utiliza da Estrutura Matricial, com envolvimento dos profissionais de Tecnologia, Usuários, Fornecedores, Gerentes de Projetos entre outros, detalhar-se-à alguns conceitos sobre estrutura organizacional matricial, com objetivo de fundamentar o estudo.

2.3 ESTRUTURA MATRICIAL

Durante metade do século XX, a estrutura organizacional significou um conjunto de relações de trabalho oficiais e padronizadas, construído em torno de um sistema de autoridade rigorosa. Na última década, houve uma tendência a examinar a estrutura de forma mais ampla; por exemplo, para estudar os relacionamentos entre o formal e o informal, a supervisão direta e a padronização por um lado e o ajustamento mútuo por outro. Esses estudos demonstraram que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, freqüentemente, indistinguíveis. (MINTZBERG, 2003).

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. (VASCONCELOS e HEMSLEY, 2000).

Segundo Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas. Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica como a situação da organização. Pode-se classificar a estrutura organizacional como: mecanicista e orgânica. Esta classificação foi proposta por Burns e Stalker, do Tavistock Institute. Abaixo o Quadro 1 ilustra as principais características de estrutura mecanicista e orgânica:

Tipo estrutura	Características
ESTRUTURA MECANICISTA	Elevado grau de diferenciação horizontal, rígidas relações hierárquicas, elevado grau de

	<p>formalização e elevada centralização das decisões.</p> <p>Estrutura rígida e estritamente controlada, caracterizada por especialização elevada, departamentalização generalizada, amplitudes estreitas, alta formalização, rede de informações limitada e extrema centralização.</p>
ESTRUTURA ORGÂNICA	<p>Reduzida diferenciação horizontal, uma maior interação entre as pessoas, maior flexibilidade e um elevado grau de descentralização da autoridade.</p> <p>Forma altamente adaptativa, solta e flexível, caracterizada por níveis limitados, equipes, pouca formalização, rede de informações abrangente e descentralização.</p>

Quadro 1. Tipo de Estrutura Organizacional
Fonte: elaborado pelos pesquisadores

Este artigo terá como foco o modelo da estrutura mecanicista. O modelo mecanicista adota os seguintes critérios departamentalização: Funcional, Geográfico, Produto (ou Serviço), Clientela, Processo (ou Equipamento), Mistos e Matricial. O foco será no critério de departamentalização Matricial, normalmente utilizado em projetos de Tecnologia da Informação e adotado em organizações que precisam lidar com condições especiais e situações de mudanças.

Segundo Vasconcelos e Hemsley (2000), a estrutura matricial existe a muito tempo de forma implícita em muitos tipos de organização. Somente na década de 50 esta forma de estrutura foi formalizada. As primeiras empresas a adotarem a estrutura matricial foram do ramo Aeroespacial, que tem por características:

- Grandes projetos de complexa tecnologia;
- Projetos interdisciplinares que necessitam da cooperação de especialistas de diferentes áreas técnicas para realização;
- Pressão por cumprimento de prazos, orçamentos e padrões de qualidade.

Os Projetos de Tecnologia da Informação, dentro das devidas proporções, possuem características similares aos projetos aeroespaciais, com envolvimento de novas tecnologias, atuação de profissionais de diferentes especialidades e forte pressão por prazo, custos e qualidade. Por exemplo, na implantação de um Sistema ERP da SAP é fundamental envolver as áreas de negócios, a alta administração, os fornecedores de *software* e *hardware*, os especialistas de TI e a equipe de suporte. Além de ser imprescindível cumprir os custos acordados e atingir os prazos estabelecidos.

A estrutura matricial é a estrutura de organização, na qual existem dois tipos de órgãos: os órgãos principais, funcionais de trabalho; e os projetos, com início, meio e fim, ou seja, com duração definida.

A complexidade dos ambientes de projetos de TI, a necessidade de mudança em processos e tecnologias facilita a adoção de estruturas matriciais que permitem:

- Baixo nível de formalização
- Multiplicidade de comando
- Diversificação elevada
- Comunicação horizontal e diagonal

A Matriz é uma combinação de estruturas, assim, há uma grande variedade de estruturas matriciais dependendo da dosagem com que cada estrutura participa nessa combinação. Restringe-se a discussão à estrutura matricial funcional. Segundo Vasconcelos e Hemsley (2000), a estrutura matricial funcional é aquela em que os gerentes funcionais têm nível hierárquico superior aos gerentes de projetos. Geralmente, o gerente de projetos é subordinado a um dos gerentes funcionais. Nesta estrutura é interessante notar que muitas vezes o organograma não reflete a realidade, parecendo a de uma estrutura funcional tradicional. Este tipo de estrutura é a mais encontrada nas organizações, a razão fundamental é que a grande maioria das empresas tem uma estrutura funcional e a mudança para a forma matricial que é menos ameaçante aos gerentes funcionais é exatamente a Matricial Funcional, assim os Gerentes de Projetos tem nível hierárquico inferior.

De acordo com Vasconcelos (1982 apud Vasconcelos e Hemsley, 2000), “quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial”. Um aspecto importante da estrutura matricial em Projetos de Tecnologia da Informação é a dupla ou múltipla subordinação. Um determinado usuário chave responde simultaneamente ao gerente funcional, da área que está alocado e ao gerente de projeto para o qual esta prestando um serviço.

Neste contexto se torna fundamental que ao conduzir o projeto o Gerente de Projeto tenha competência em liderança, lembrando que cabe ao mesmo assegurar que o cliente receba o projeto no prazo, escopo, custo e qualidade acordados. Entretanto, como o gerente de projeto nunca tem completa autoridade sobre os recursos humanos e materiais do projeto, os resultados dependeram em muito da sua habilidade pessoal em lidar com os gerentes funcionais e equipe do projeto. Sua habilidade em liderar pessoas será um diferencial para o sucesso do projeto.

Segundo Bergamini (2009), “é indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na direção desejada. Este alguém é reconhecido como o líder do grupo”. No nosso contexto trata-se do gerente do projeto e segundo pesquisas a eficácia na entrega do projeto esta ligada não somente, mas principalmente ao estilo de liderança.

3. Resultados

3.1. PONTOS FORTES E pontos de atenção DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

EM PROJETOS DE TI, COM ESTRUTURA MATRICIAL.

O papel do líder ou Gerente de Projeto é integrar, ou seja, realizar os processos para que as estratégias individuais sejam fundidas em uma estratégia de grupo; riscos individuais tornam-se riscos do grupo; metas individuais são harmonizadas em metas de grupo e, finalmente, o empreendimento individual desponta como empreendimento do grupo.

Segundo Tadeucci (2009), vale ressaltar que os estilos de liderança são mais reconhecidos pelos liderados do que propriamente uma característica intencional do líder. Esses aspectos simbólicos constituem elementos fundamentais nos estudos de liderança mais considerados nos tempos atuais, ou seja, a liderança transacional, transformacional, carismática e Nível 5.

Para gerenciar um projeto de TI com grupo de pessoas em estrutura matricial, o Gerente de Projeto, precisa pensar em liderar, ou seja, conseguir que o grupo o siga em direção ao escopo, prazos, custos e qualidade estabelecidos. É papel do gerente do projeto, organizar, dirigir e coordenar esforços de uma equipe matricial de forma produtiva. Para tanto o líder precisa saber fazê-lo com eficácia, abaixo o autor, com base na sua experiência profissional e na pesquisa bibliográfica, elaborou um quadro com alguns pontos fortes e pontos de atenção de cada estilo de liderança em projetos de TI com equipes matriciais. O Quadro 2 serve como um guia inicial, pois muito ainda deve ser explorado em cada estilo de liderança, grupo, ambiente e organização.

Estrutura Organizacional	
“É simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Mintzberg (2003).	
Estrutura Matricial	
“Quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial”. Vasconcelos (1982).	
Projetos	
“Esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. PMI (2004).	
Características de Projetos de TI	
Inovação Mudança de Cultura Equipes multidisciplinares	
Liderança	
Influência do líder sobre o liderado	
Liderança Transacional	
Pontos Fortes	Pontos de Atenção
Leva o seu grupo em direção às metas a	Projetos de curta duração pode não haver

<p>serem atingidas;</p> <p>Estilo de liderança mais comum, sendo vivenciado pela maioria dos gerentes de projetos na indústria;</p> <p>Deixa claro o que se espera dos papéis profissionais representados por seus liderados.</p>	<p>tempo hábil para conhecer as motivações transacionais.</p> <p>Cuidar para não ocorrer um bombardeamento de transações, que nem sempre pode ser avaliado como saudável pelos colaboradores.</p> <p>Normalmente este estilo não leva os liderados a superarem as expectativas em relação ao desempenho, é necessário ter atenção aos projetos que precisam de criatividade e inovação.</p>
Liderança Transformacional	
Pontos Fortes	Pontos Atenção
<p>Postura proativa, o líder desafia os seguidores a superar limites e a procurar soluções criativas para a resolução de problemas;</p> <p>Aumenta o grau de motivação; Preocupação com o progresso e o desenvolvimento de seus seguidores;</p>	<p>Deve-se avaliar se a empresa possui cultura para assumir os erros como forma de aprendizado;</p> <p>Deve-se dar atenção ao fato de que os gerentes de projetos devem estar aptos a desenvolver e promover um pensamento estratégico;</p> <p>A liderança deve ter uma boa visão da cultura organizacional.</p>
Liderança Carismática	
Pontos Fortes	Pontos Atenção
<p>Alta capacidade de articular uma visão que leve as pessoas à ação;</p> <p>Ao expressar autoconfiança e entusiasmo pessoal mantém a equipe motivada.</p> <p>Demonstrar empatia;</p>	<p>Como o líder carismático exerce forte influência sobre as pessoas é fundamental zelar pela ética;</p> <p>Cuidar para não estabelecer expectativas elevadas, acima do potencial técnico da equipe.</p>
Liderança Nível 5	
Pontos Fortes	Pontos Atenção

<p>Pesquisa coordenada por Collins, durante 15 anos, com as melhores empresas da Fortune, demonstraram que as empresas que obtiveram resultados excelentes adotavam o estilo de liderança Nível 5. Logo, a liderança de nível 5 pode garantir o excelente resultado de projeto</p> <p>Forte envolvimento desde a base até o topo da pirâmide;</p> <p>Todos mobilizados para atuação em grupo com competência e direcionamento claro.</p>	<p>Verificar se os membros da equipe possuem as competências que levem a resultados diferenciados, além de hábitos adequados de trabalho;</p> <p>Avaliar o nível de humildade da liderança, que é condição básica para aceitar novas idéias de mudanças e permitir a participação de outras pessoas na dinâmica dos projetos.</p>
--	---

Quadro 2. Pontos Fortes e Pontos de Atenção dos estilos de liderança recentes

Fonte: elaborados pelos pesquisadores

Conforme o Quadro 2, observa-se que os estilos de liderança apresentam pontos fortes quando voltados para metas, com comportamento proativo, empático e com atuação em grupo. Os principais pontos de atenção enfocados nos artigos consultados, relacionam-se os projetos de curta-duração, não praticar punição aos erros e entendê-los como aprendizagem, conhecer o potencial da equipe para não exigir muito além da capacidade e um cuidado especial com a cultura organizacional.

O papel do líder ou Gerente de Projeto é integrar, ou seja, realizar os processos para que as estratégias individuais sejam fundidas em uma estratégia de grupo; riscos individuais tornam-se riscos do grupo; metas individuais são harmonizadas em metas de grupo e, finalmente, o empreendimento individual desponta como empreendimento do grupo.

4. conCLUSÃO

Nenhum outro assunto como o da liderança parece, ao mesmo tempo, ser tão sutil e ter despertado o interesse dos estudiosos. É significativamente elevado o número de trabalhos publicados sobre o assunto. A cada dia surgem novas pesquisas que têm por objetivo desvendar as mais diferentes facetas deste assunto. Este trabalho destacou alguns pontos sobre os estilos de liderança, tendo como base uma pesquisa bibliográfica, portanto apoiou-se em estudiosos que buscam o desenvolvimento do assunto.

Muito ainda se tem a dizer quanto aos pontos fortes e pontos de atenção no ato de dirigir pessoas, um aprofundamento em cada um dos estilos, tendo como base novas publicações e uma pesquisa de campo será de grande valia aos líderes de projetos e organizações. Conclui-se que, a liderança é uma competência que exige a possibilidade de desenvolvimento relacionada a capacidade técnica e conhecimento, pois a área de TI está cada vez mais participativa na estratégias de negócios das organizações.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W., ET AL. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. / 2 ed.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DINSMORE, P., NETO, F. H. **Gerenciamento de Projetos**. Qualitymark Editora Rio de Janeiro, 2005.
- DISMORE, P., CABANISS-BREWIN, J. **AMA Manual do Gerenciamento de Projetos**. Brasport, 2009. - 520 páginas
- DUARTE, N. **Teoria de Mintzberg: Mintzberg e o Desenho Organizacional**. Instituto Politécnico de Coimbra. 2006. Disponível em http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Teoria%20de%20Mintzberg.pdf acesso em 31 de Julho de 2011.
- HANASHIRO, D., NASSIF, F., NASSIF, V., CARVALHO, V. A. ; BIDO, Diógenes S. **Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? Anais do XXIX ENANPAD**, 2005.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo. EPU, 1986
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LOCATELLI, R., TADEUCCI M. S. R., OLIVEIRA, E. A. Q., QUINTAIROS, P. C. R. **Gerenciamento de Projetos: Um estudo sobre a contribuição do pensamento administrativo para a gerência de projetos**. Artigo apresentado na XII Mostra de Pós-graduação da Universidade de Taubaté. 2011.
- MARCHIORI, M., VILAÇA, W. P. T., SIMÕES, F. R., PINTO, R. S., FONSECA, R. K. A. **A Liderança Transformacional e Discursiva Revelada ou Desvelada? Um Estudo Empírico no Campo da Indústria Gráfica**. Anais da XXXIV EnANPAD, 2010.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**/ Henry Mintzberg. São Paulo: Atlas, 2003.
- PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas Organizações**, Volume-I, Belo Horizonte, FDG, 2000.

PMI, Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)** - Fourth Edition, 459 p.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SOUZA, R. Liderança: transacional e situacional: Disponível em: <http://rodrigossouzapm.wordpress.com/2010/01/14/lideranca-transacional-e-situacional/>
Acesso em 20 de Dezembro de 2011.

TADEUCCI, M. de S. R. **Motivação e Liderança**. IESDE, Brasil S.A., 2009. 184p.

VALERIANO, D. **Gerência em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. Editora Makron Books, 1998.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações**. Pioneira Thomson. São Paulo, 2000.