



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE EQUIPES DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES MATRICIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO

NADIA LIMA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
nadalima@hotmail.com

LEANDRO ALVES PATAH

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
leandro.patah@uol.com.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE EQUIPES DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES MATRICIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO

Resumo

As organizações têm mudado muito e com muita rapidez, estão mais complexas, globalizadas e tecnologicamente mais sofisticadas. Neste cenário, o gerenciamento de projetos é essencial para a efetividade das organizações, e saber gerir o fator humano nos projetos é elemento determinante para promover o melhor desempenho das pessoas, e consequentemente o sucesso do projeto. Este trabalho tem por objetivo investigar como um gerente de projetos pode lidar com as dificuldades da gestão de equipes em organizações com estrutura matricial. Para a elaboração deste estudo, foi adotada a forma de pesquisa estudo de caso descritivo, cuja unidade de análise é única e caracterizada por uma empresa multinacional de grande porte do setor automobilístico.

Palavras - chave: Gerenciamento de Projetos, Liderança de Equipes de Projetos; Organizações Matriciais.

Abstract

Organizations have changed a lot and very quickly, they are more complex, globalized and technologically sophisticated. In this scenario, project management is essential for the effectiveness of organizations, and know how to manage the human factor in the projects is crucial to promote the best performance of the people and consequently for project success. The proposal of this work is to investigate how a project manager can deal with the difficulties of managing teams in organizations with matrix structure. For the execution of this study, it was adopted the form of descriptive case study research, which unit of analysis is unique and characterized by a large multinational company of the automotive sector.

Keywords: Project Management, Project Teams Leadership, Matrix Organizations.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

O atual contexto organizacional mais complexo, dinâmico e focado em negócios internacionais e tecnologia tem demandado cada vez mais das organizações flexibilidade, agilidade nas soluções e alta qualidade nos seus produtos e serviços. Dentre as formas para as empresas atuarem de maneira mais competitiva, pode-se evidenciar o gerenciamento de projetos. Neste contexto, têm-se notado não somente no meio corporativo, mas também no acadêmico, uma crescente preocupação com a relevância do fator humano para o sucesso na gestão de projetos (Verma, 1996; Thamhain, 2012; PMI, 2013).

De acordo com Thamhain (2004), o desempenho da equipe é influenciado pelo ambiente organizacional e liderança gerencial. Assim sendo, torna-se relevante abordar os aspectos relacionados à liderança de equipes de projetos, a estrutura organizacional empregada e as complexidades que esse cenário pode apresentar.

Neste sentido, este estudo propõe uma análise de um projeto de uma empresa automobilística de grande porte, e procura responder a seguinte questão de pesquisa: Como um gerente de projetos pode lidar com as dificuldades da gestão de equipes em organizações com estrutura matricial?

À vista disso, o objetivo geral desta pesquisa é investigar como um gerente de projetos pode lidar com os desafios da gestão de equipes em organizações com estrutura matricial, e como objetivos específicos identificar e analisar as complexidades relatadas durante a realização do projeto e correlacionar com o referencial teórico deste estudo. A contribuição desta pesquisa é mostrar oportunidades para estudos futuros sobre a gestão de equipes em organizações com estrutura matricial.

Deste modo, este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a presente introdução, a segunda o referencial teórico sobre estruturas organizacionais e a liderança de equipes de projetos em estruturas matriciais. Na terceira parte são apresentados os métodos e técnicas para coleta das informações, na quarta seção é apresentada a análise e interpretação dos dados encontrados e na quinta parte a conclusão e contribuições práticas deste estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. Estruturas Organizacionais

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013) a estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode impactar a disponibilidade dos recursos e a maneira como os projetos são executados, por isso a escolha da adequada estrutura pelas empresas é fundamental para o sucesso dos seus projetos (Patah & Carvalho, 2002). As estruturas organizacionais podem ser classificadas em funcionais, projetizadas e matriciais. (Sy & D'Annunzio, 2005; PMI, 2013).

2.1.1. A Estrutura Funcional

Na estrutura funcional o projeto é realizado em um dos departamentos técnicos da empresa e devido a isso, o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento (Patah & Carvalho, 2002).

No entanto, as evoluções do ambiente corporativo, como o rápido ritmo de mudança na tecnologia e aumento das demandas dos acionistas, passaram a exigir o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais (Kerzner, 2013). Surgiu então, como alternativa a esta nova demanda a estrutura projetizada e a matricial (Patah & Carvalho, 2002).

2.1.2. A Estrutura Projetizada

As estruturas projetizadas surgiram para promover uma maior integração entre as atividades do projeto (Patah & Carvalho, 2002). Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013), na



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

organização projetizada os membros da equipe frequentemente trabalham juntos, e a grande parte dos recursos da organização está voltada para o trabalho do projeto, em razão disso, os gerentes que atuam neste tipo de estrutura, possuem muita independência e autoridade.

2.1.3. A Estrutura Matricial

As estruturas matriciais são uma combinação de características das estruturas funcionais e projetizadas e podem ser categorizadas como fracas, equilibradas ou fortes, dependendo do grau relativo de influência entre os gerentes funcionais e gerentes de projetos (Patah & Carvalho, 2009; PMI, 2013).

A estrutura matricial fraca tem maior semelhança com a estrutura funcional e os gerentes funcionais detêm um maior poder em comparação aos gerentes de projetos. Já a estrutura matricial forte, é mais parecida com a estrutura projetizada, e os gerentes de projeto têm uma maior influência sobre a equipe de trabalho do que os gerentes funcionais. Quanto à estrutura matricial equilibrada, tanto os gerentes de projeto como os gerentes funcionais possuem o mesmo nível de influência sobre o trabalho e as pessoas que o executam (Patah, 2004).

As organizações matriciais são compostas de múltiplas dimensões de negócios que permitem às empresas lidarem com essas dimensões de negócios usando várias estruturas de comando (Sy & D'Annunzio, 2005). Este tipo de estrutura permite a organização realizar um bom trabalho disciplinar em conjunto com o foco e a integração de projetos, mas isso envolve conflitos e definições confusas de autoridade, por isso, é necessário compreender a limitação da estrutura e da formação da equipe de maneira que este alicerce seja adequado e adepto ao tipo de estratégia e espírito do projeto (Shenhar, 2004).

A estrutura matricial oferece ainda, a oportunidade de a empresa alavancar amplos recursos enquanto permanece pequena e orientada a tarefa, ela também facilita a adoção de soluções inovadoras para problemas técnicos complexos, permite uma rápida resposta às demandas, facilita a troca de informação e aumenta as habilidades de comunicação pessoal, no entanto, viola os princípios tradicionais de autoridade, o que tende a produzir ambiguidade, conflitos internos e resistência às mudanças, visto que os empregados podem atribuir a este tipo de estrutura a perda de *status*, autoridade e controle sobre o domínio tradicional, por isso, esta escolha pode exigir mais suporte gerencial e administrativo (Ford, 1982; Sy & D'Annunzio, 2005).

2.2. Liderança de Equipes de Projetos em Estruturas Matriciais

Com uma estrutura mais complexa em que os gerentes de projeto normalmente atuam, as organizações matriciais exigem uma gama ainda mais ampla de habilidades de liderança para o sucesso do projeto (Dimarco, Goodson & Houser, 1989).

A liderança é um componente essencial para o desempenho da equipe do projeto, porque há muitos fatores que influenciam o desempenho da equipe, como a estabilidade organizacional, o envolvimento e apoio da gerência, recompensas pessoais, disponibilidade de recursos e a solidez dos objetivos da empresa. Os líderes de equipe devem ter o suporte da alta gerência para garantir que eles criarão um sistema organizacional com base nas suas técnicas de gestão, e também na sua capacidade de criar um ambiente de equipe, através de suas ações de liderança (Ford, 1982; Thamhain, 2004; Rodrigues, 2010).

A estruturação das equipes de projeto não é uma tarefa fácil e o seu gerenciamento envolve fatores tanto de ordem organizacional como de ordem comportamental, e uma vez configuradas as equipes de projetos, passa-se então, à análise do confronto das disponibilidades versus as necessidades, cujo resultado estabelecerá as equipes de projetos (Carvalho & Rabechini, 2011).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

De acordo com Rodrigues (2010), o líder do projeto deve adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe, por exemplo, ele deve compreender como os membros da equipe comportam-se à hierarquia, ao coletivismo, ao controle da incerteza nos projetos. Além disso, o líder deve definir canais de comunicação efetivos e as rotinas de trabalho devem ser discutidas e bem esclarecidas por todos, a fim de evitar problemas de entendimento quanto a prazos, qualidade e custos.

A equipe de projetos que atua em organizações com estrutura matricial, tem como maior desafio, o fato de trabalhar para dois chefes, pois esta condição pode gerar situações de tensão e conflito interno. Além disso, a organização matricial é intrinsecamente mais complexa do que a funcional e a projetizada e pode ter uma série de problemas como, o desalinhamento de metas e objetivos das diferentes dimensões da empresa, regras e responsabilidades obscuras e comunicação insuficiente entre as unidades de negócio (Ford, 1982; Stuckenbruck, 1979; Sy & D'Annunzio, 2005; Wellmann, 2007).

A ambiguidade em relação ao *reporting* tanto para o gerente funcional como o de projetos também pode criar na equipe muita ansiedade, stress e diminuição da satisfação com o trabalho. Ademais, este aspecto da organização é visto para alguns indivíduos como um fator positivo, mas para outros, como uma criação de frustração desnecessária e destruidora da estabilidade que eles necessitam neste ambiente (Ford, 1982; Stuckenbruck, 1979). Por estas razões, considerável atenção deve ser direcionada para assegurar que os respectivos gerentes tenham uma alta tolerância para situações de conflito (Stuckenbruck, 1979).

Frequentemente, nestas condições, o gerente de projetos servirá como um arquiteto social que compreende a interação da organização e as variáveis comportamentais, que facilita o processo de trabalho e que fornece a liderança geral do projeto para o desenvolvimento de grupos de trabalho em equipes multidisciplinares unificadas a fim de criar um clima que conduza para o envolvimento, o compromisso e a resolução de conflitos (Thamhain, 2004).

Neste contexto, o gerente de projetos deve ser um indivíduo que não é somente cientificamente competente, maduro, confiável e disposto a trabalhar arduamente, mas também que saiba como gerenciar pessoas, tempo e dinheiro (Ford, 1982).

3. Metodologia

Este relato foi estruturado com base no protocolo para elaboração de relatos de produção técnica de Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa e descritiva. A abordagem metodológica adotada foi o estudo de caso único, para examinar como o gerente de um projeto para adaptação de todo o portfólio de produtos de uma empresa automotiva de grande porte, lidou com as dificuldades pertinentes à gestão da equipe que estava organizada em uma estrutura matricial. Segundo Yin (2010), não é possível definir os critérios de interpretação das descobertas, mas esta interpretação deve ser feita com base nas proposições. Além das proposições deste estudo, foram utilizadas para a coleta dos dados, as seguintes técnicas de pesquisa: análise documental; entrevista com perguntas semi-abertas e questionário que foi elaborado com base na revisão teórica deste estudo. O roteiro de perguntas e o questionário encontram-se nos respectivos apêndices 1 e 2 deste estudo.

3.1 Proposições da Pesquisa

A partir da revisão bibliográfica foram formuladas proposições, conforme Quadro 1, para elaboração das questões da pesquisa de campo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Quadro 1: Proposições e Questões de pesquisa

Proposições	Fundamento Teórico	Questão
A estrutura matricial viola os princípios tradicionais de autoridade, o que tende a produzir ambiguidade, conflitos internos e resistência às mudanças, visto que os empregados podem atribuir a este tipo de estrutura a perda de status, autoridade e controle sobre o domínio tradicional.	Ford, 1982; SY & D'Annunzio, 2005.	1. Quais tipos de conflitos e dificuldades ocorreram na equipe de trabalho do projeto Euro5? Quais mecanismos você utilizou para lidar com esses conflitos e dificuldades?
A equipe de projetos que atua em organizações com estrutura matricial, tem como maior desafio, o fato de trabalhar para dois chefes, pois esta condição pode gerar situações de tensão, muita ansiedade, stress, insatisfação com o trabalho e conflitos internos. Além disso, a organização matricial pode ter uma série de problemas como, o desalinhamento de metas e objetivos das diferentes dimensões da empresa, regras e responsabilidades obscuras e comunicação insuficiente entre as unidades de negócio.	Ford, 1982; Stuckenbruck, 1979; SY & D'Annunzio, 2005; Wellmann, 2007.	2. A equipe de projetos que atua em organizações matriciais tem como maior desafio, o fato de trabalhar para dois chefes, e esta condição pode gerar situações de tensão, muita ansiedade, stress, insatisfação com o trabalho e conflitos internos. Na realização do projeto Euro5, qual foi a sua estratégia para ajudar a equipe a superar este desafio?
Os líderes de equipe devem ter o suporte da alta gerência para garantir que eles criarão um sistema organizacional com base nas suas técnicas de gestão, e também na sua capacidade de criar um ambiente de equipe, através de suas ações de liderança.	Ford, 1982; Thamhain, 2004; Rodrigues, 2010.	3. Você recebeu suporte da alta gerência para lidar com os conflitos e dificuldades existentes no projeto Euro5? Qual foi o tipo de suporte?
O líder do projeto deve adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe, por exemplo, ele deve compreender como os membros da equipe comportam-se à hierarquia, ao coletivismo, ao controle da incerteza nos projetos.	Rodrigues, 2010.	4. Para a gestão do projeto Euro5, você de alguma maneira teve que adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe? Qual foi o tipo de adaptação necessária?
Considerável atenção deve ser direcionada para assegurar que os respectivos gerentes tenham uma alta tolerância para situações de conflito.	Stuckenbruck, 1979.	5. Além da alta tolerância para situações de conflito, que outras características um gerente de projetos deve desenvolver?
Com uma estrutura mais complexa em que os gerentes de projeto normalmente atuam, as organizações matriciais exigem uma gama ainda mais ampla de habilidades de liderança para o sucesso do projeto.	Dimarco, Goodson & Houser, 1989.	6. Por ser uma estrutura mais complexa, as organizações matriciais exigem uma gama ainda mais ampla de habilidades de liderança para o sucesso do projeto. Baseado em sua experiência quais seriam essas habilidades de liderança?

Fonte: Elaborado pela autora



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

4. Contextualização

4.1. Caracterização da Organização

A empresa em estudo é uma unidade de uma multinacional de origem alemã que atua em 45 países e com um faturamento global de € 118 bilhões em 2013. A unidade brasileira possui atualmente cerca de 11 mil trabalhadores e se instalou no Brasil em 1956 para fabricação de caminhões, chassis e plataformas para ônibus, mas atualmente também são produzidos eixos, motores, peças e componentes para aplicações industriais. A empresa é a pioneira no Brasil na fabricação de caminhões nacionais que abriu caminho para a consolidação dos motores a diesel e também na produção de ônibus que contribuiu para o crescimento do setor de transporte coletivo no Brasil.

O objetivo desta empresa é ser referência como empresa produtora e fornecedora brasileira dos melhores veículos comerciais, agregado, automóvel, componente e serviço, de forma a atender às necessidades e expectativas dos seus clientes e criar valor para seus acionistas e demais públicos com os quais se relacionam.

4.2. Caracterização do Projeto

O projeto analisado neste estudo denomina-se EURO 5 Brasil, e a justificativa do seu desenvolvimento ocorreu devido a implementação da nova legislação de emissão de poluentes (material particulado e óxidos de nitrogênio) para todo o portfólio de produtos da empresa. O principal enfoque desse projeto estava voltado para a questão ambiental, a fim de atender a Resolução CONAMA no. 403/2008 - Fase P-7 do Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (PROCONVE).

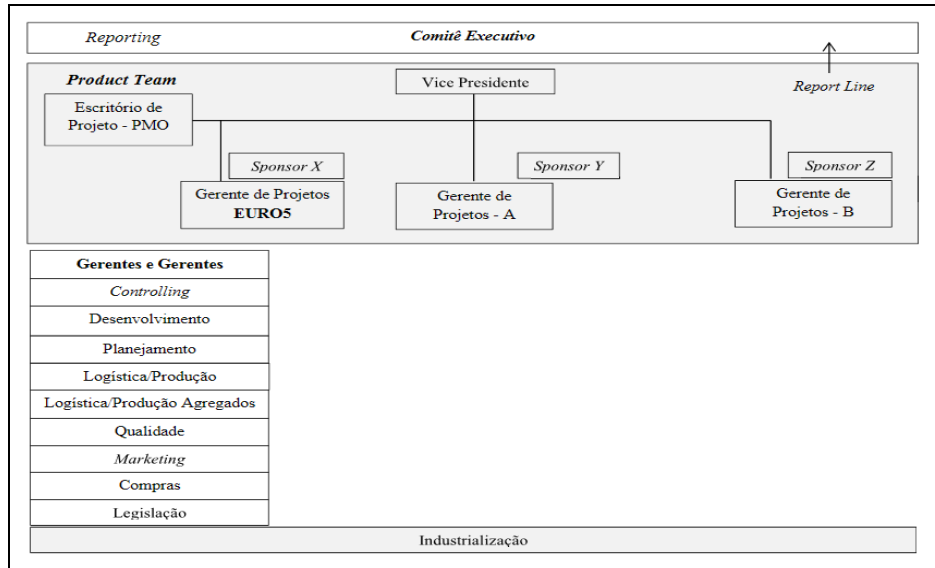
A responsabilidade pela interlocução e pelo desenvolvimento do projeto que envolveu tanto o segmento de caminhões e motores e ônibus era direcionada a um único gerente de projetos com 13 anos de empresa e graduado em engenharia mecânica, pós-graduado em administração de empresas e gestão estratégica de negócios, que era responsável por integrar as diversas áreas funcionais (*Controlling*, Desenvolvimento, Planejamento, Logística, Qualidade, *Marketing*, Compras, Pós-vendas, Legislação e Industrialização). Este projeto teve financiamento próprio da empresa, com um investimento total aproximado de R\$ 260 milhões. Teve seu início em 2008 e consistiu em transformar o portfólio de caminhões e ônibus, com relação ao controle de emissão de poluentes, da legislação anterior (EURO 3 para EURO 5). Na Europa, a legislação EURO 5 foi aplicada para efeitos de homologação em 01 setembro de 2009 e para efeitos de vendas e matrícula a partir 01 janeiro de 2011.

Este projeto foi desenvolvido em uma estrutura matricial representada na Figura 1, em que toda a coordenação do projeto era suportada pelos Gerentes, *Sponsors* e PMO (*Project Management Office*), que estavam subordinados a três Vice-presidências, e que mantinham um *reporting line* para um Comitê Executivo. Basicamente o projeto era dividido em três grandes blocos: 1) Os membros da equipe composta por Gerentes e Gerentes Seniores das Áreas Funcionais; 2) O *Product Team* que era composto pelo Gerente do Projeto EURO5; 3) Dois Gerentes que respondiam diretamente a um Diretor/*Sponsor*, que estava subordinado a um dos Vice-Presidentes.

Este projeto foi conduzido em uma estrutura matricial fraca, em que a autoridade hierárquica do Gerente do Projeto EURO 5 era baixa, e cuja responsabilidade como coordenador e facilitador, geraram conflitos e tensão na equipe de trabalho, em razão das diferentes funções e papéis dentro do projeto.



Figura 1: Organização da estrutura do projeto EURO 5



Fonte: Adaptado pela autora com base na estrutura do projeto EURO 5 da empresa em estudo

5. Resultados obtidos e análises

A coleta dos dados desta pesquisa, foi realizada por meio de um roteiro de entrevista com perguntas semi-abertas e questionário respondido por *e-mail* pelo gerente do projeto, que foi questionado a partir das perguntas contidas no Apêndice 1 e 2 deste estudo. Adicionalmente, foi realizada uma pesquisa documental por meio de materiais fornecidos pelo gerente do projeto, e também consulta à intranet da empresa onde estão as diretrizes para o gerenciamento dos projetos. Para a análise dos resultados foi feita uma triangulação entre a análise documental, a entrevista e o questionário.

A partir das técnicas de pesquisa utilizadas verificou-se que a maior dificuldade enfrentada pelo gerente de projetos da empresa em estudo, foram os conflitos decorrentes do desdobramento de metas entre a área funcional atuante no projeto e a equipe de projetos, já que na estrutura matricial os grupos de projeto trabalham com as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais, e alguns membros da equipe deste projeto demonstravam ter uma baixa maturidade para trabalhar nesse tipo de estrutura, o que causava frequentes confusões quanto às linhas de subordinação (funcional x projetos) e quanto à participação integral no projeto.

A estratégia utilizada pelo gerente do projeto para lidar com esta situação com sucesso, foi identificar e localizar a fonte geradora de *stress* e melhorar a comunicação com o intuito de motivar as pessoas a conciliar as diferentes direções e expectativas de resultados, da área funcional e do projeto, a fim de superar as dificuldades impostas pelo desafio da dupla subordinação. Ter foco nos resultados, paciência, gostar de conviver com pessoas e atuar como um facilitador foram as habilidades citadas pelo gerente deste projeto como as características essenciais que o ajudaram na condução deste projeto multifuncional que envolveu muitas pessoas.

Além disso, foi necessário adaptar o modo de solicitar as tarefas do projeto de uma maneira mais assertiva para cada componente do grupo do projeto. Para fazer essa adaptação,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

o gerente do projeto levou em conta os aspectos comportamentais de cada componente da equipe, utilizando os resultados das ferramentas de análises de perfil comportamental DISC (*Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness*) e MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), também foi utilizada por pelo gerente do projeto a técnica de *Rapport* (conceito do ramo da psicologia em que se utiliza uma técnica exclusiva para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa), desenvolvendo desta forma, tratativas específicas para algumas pessoas.

Neste processo, constatou-se também que, o apoio da alta gerência foi fundamental para superar os desafios. Este apoio de certa maneira, fortaleceu a relação matricial, pois nos momentos de dúvida e contrapontos gerados na dupla subordinação esta se transformava em um gerenciamento matricial fraco. O suporte da alta gerência foi dado desde o estabelecimento de prioridades para o componente da equipe em relação ao projeto e a área funcional de origem até a solicitação de substituição do componente do time de projeto em casos extremos.

Desta forma, como principais resultados a serem destacados durante o desenvolvimento desta pesquisa, têm-se os seguintes fatores que podem ser recomendados a um gerente de projetos para lidar com as dificuldades de se gerenciar equipes de projetos em organizações matriciais: 1) Ter competências de liderança de equipes; 2) Conhecer o seu próprio perfil e os aspectos comportamentais dos membros da equipe por meio das ferramentas de análise de perfil comportamental como o DISC e MBTI; 3) Ter conhecimentos em inteligência emocional e das técnicas de *Rapport*; 4) Possuir habilidade para adaptar o estilo de liderança, tendo clareza sobre quando e como variar de um estilo de autoridade para um estilo de orientação; 5) Atuar com foco nos resultados e como um facilitador para o alcance dos objetivos esperados; 6) Ter o apoio da alta gerência para lidar com os conflitos e dificuldades existentes no projeto.

6. Conclusões

As organizações matriciais são complexas e podem apresentar diversos desafios para os gerentes de projetos que necessitam de habilidades e competências de liderança específicas para atuar neste tipo de estrutura. Neste estudo, os desafios do gerente de projetos para liderar os membros da equipe numa estrutura matricial são em sua maioria os mesmos que têm sido citados por Wellmann (2007), Sy & D`Annunzio (2005), Shenhar (2004), Ford (1982), e Stuckenbruck (1979) apresentados no itens 2.1.3 e 2.2 deste trabalho.

Conforme os dados obtidos nesta pesquisa, que se limita ao estudo de um único caso, pode-se recomendar a um gerente de projetos que lidera equipes em organizações matriciais, que ele tenha competências e habilidades de liderança de equipes de projetos e saiba identificar e localizar a fonte geradora de tensão e conflitos na equipe de trabalho e, ainda que tenha uma comunicação efetiva, com o objetivo de motivar as pessoas a conciliar as diferentes direções e expectativas de resultados, da área funcional e do projeto, de forma a superar as dificuldades impostas pelo desafio da dupla subordinação característico da estrutura matricial.

Pode-se recomendar ainda, que o gerente de projetos avalie e conheça o seu próprio perfil comportamental e dos membros da equipe por meio das ferramentas de análise de perfil como o DISC e MBTI, a fim de reduzir os conflitos e dificuldades decorrentes do trabalho com equipes de projetos nesse tipo de estrutura. Além disso, que o gerente de projetos tenha conhecimentos em inteligência emocional e das técnicas de *Rapport*, para que possa adaptar o seu estilo de liderança às características dos membros da equipe. Por fim, atuar sempre com foco nos resultados e como um facilitador para o alcance dos objetivos esperados, e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

fundamentalmente ter o apoio da alta gerência para assegurar o desenvolvimento de um ambiente de equipe entre as unidades de negócio.

Cabe ressaltar que, dada à limitação deste estudo, a sua contribuição prática decorre da possibilidade de novos estudos que busquem trazer mais informações relevantes para o gerenciamento de equipes de projetos em organizações matriciais.

7. Referências bibliográficas

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Carvalho, M. M. de; Rabechini Jr, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos (3a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- DiMarco, N. J., Goodson, J. R., & Houser, H. F. (1989). Situational leadership in a project/matrix environment. *Project Management Journal*, 20 (1), 11-18.
- Ford, J. A. (1982). The suitability of matrix management for development projects-a review. *Project Management Quarterly Journal*, 13 (1), 41-45
- Kerzner, H. (2013). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (10th ed)*. New York: John Wiley & Sons.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *Revista Gestão e Produção*, 16(12), 301-312.
- Patah, L.A. (2004). *Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. D. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, PR, Brasil, 23-25.
- Project Management Institute - PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide (5a Ed.)*. Pennsylvania: PMI.
- Rodrigues, I. (2010). *Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership® Toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569-578.
- Stuckenbruck, L. C. (1979). The matrix organization. *Project Management Quarterly Journal*, 10, (3), 21-33.
- Sy, T., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations. *Human Resource Planning*, 28, 39.
- Thamhain, H. J (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 04-38.
- Thamhain, H. J (2004) Team Leadership Effectiveness in Technology – Based Project Environments. *Project Management Journal*, 35(4), 35-46.
- Verma, V. K. (1996). *Human Resource Skills for the Project Manager (vol. 2)*. USA: Project Management Institute.
- Wellman, J. (2007). Leadership behaviors in matrix environments. *Project Management Journal*. 38 (2), 62-74.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos (4a ed.)*. Porto Alegre: Bookman.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

APÊNDICE 1 - Roteiro de questões para a entrevista.

Com base na sua experiência em gestão de projetos em estruturas matriciais, por favor, responda:

1. Quais tipos de conflitos e dificuldades ocorreram na equipe de trabalho do projeto Euro5? Quais mecanismos você utilizou para lidar com esses conflitos e dificuldades?
2. A equipe de projetos que atua em organizações matriciais tem como maior desafio, o fato de trabalhar para dois chefes, e esta condição pode gerar situações de tensão, muita ansiedade, stress, insatisfação com o trabalho e conflitos internos. Na realização do projeto Euro5, qual foi a sua estratégia para ajudar a equipe a superar este desafio?
3. Você recebeu suporte da alta gerência para lidar com os conflitos e dificuldades existentes no projeto Euro5? Qual foi o tipo de suporte?
4. Para a gestão do projeto Euro5, você de alguma maneira teve que adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe? Qual foi o tipo de adaptação necessária?
5. Além da alta tolerância para situações de conflito, que outras características um gerente de projetos deve desenvolver?
6. Por ser uma estrutura mais complexa, as organizações matriciais exigem uma gama ainda mais ampla de habilidades de liderança para o sucesso do projeto. Baseado em sua experiência quais seriam essas habilidades de liderança?

APÊNDICE 2 - Questionário: Por favor, leia atentamente as afirmações abaixo e dê o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que você discorda totalmente e 5 que você concorda totalmente:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
A. ESTRUTURAS MATRICIAIS					
1. A execução de projetos em estruturas matriciais tende a produzir ambigüidade, conflitos internos e resistência às mudanças, visto que os empregados podem atribuir a este tipo de estrutura a perda de status, autoridade e controle sobre o domínio tradicional.					
2. A organização matricial é intrinsecamente mais complexa do que a funcional e projetizada e pode ter uma série de problemas como, o desalinhamento de metas e objetivos das diferentes dimensões da empresa, regras e responsabilidades obscuras e comunicação insuficiente entre as unidades de negócio.					
3. As organizações matriciais exigem uma gama ainda mais ampla de habilidades de liderança para o sucesso do projeto.					
B. LIDERANÇA DE EQUIPES DE PROJETOS					
4. Os gerentes de projetos devem ter o suporte da alta gerência para garantir a criação de um ambiente de equipe.					
5. O gerente de projetos deve adaptar seu estilo de liderança às características dos membros da equipe.					
6. O líder deve definir canais de comunicação efetivos e as rotinas de trabalho devem ser discutidas e bem esclarecidas por todos, a fim de evitar problemas de entendimento quanto a prazos, qualidade e custos.					
7. Tanto para o gerente funcional como o gerente de projetos deve ter alta tolerância às situações de conflitos.					
8. O desempenho da equipe é influenciado pelo ambiente organizacional e liderança gerencial.					
9. A equipe de projetos que atua em organizações com estrutura matricial, tem como maior desafio, o fato de trabalhar para dois chefes, pois esta condição pode gerar situações de tensão e conflito interno.					