

Estilo de Liderança no Gerenciamento de Projetos: A Percepção de Profissionais de Sistemas de Informação

MÔNICA MANCINI

Universidade de São Paulo
monmancini@gmail.com

EDMIR PARADA VASQUES PRADO

Universidade de São Paulo
eprado@usp.br



ESTILO DE LIDERANÇ A NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: A PERCEPÇ O DE PROFISSIONAIS DE SISTEMAS DE INFORMAÇ O

Resumo

Este artigo trata do tema da lideranç a no gerenciamento de projetos, percebida pelos profissionais de Sistemas de Informaç o (SI), a qual 3 pouco explorado na literatura. Dentro desse contexto esta pesquisa tem como objetivo analisar os estilos de lideranç a no gerenciamento de projetos percebido pelos diversos perfis de profissionais de SI. A fundamentaç o te3rica da pesquisa foi baseada na literatura sobre lideranç a e sobre o perfil dos profissionais de SI. Outras vari3veis como porte das organizaç oes e setor de atuaç o tamb3m foram inclu3das na an3lise como vari3veis moderadoras. O modelo de refer3ncia da pesquisa em relaç o 3 lideranç a est3 baseado no trabalho de Blake et al., (1964). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que contou com uma amostra de 256 profissionais de SI que atuam na 3rea de projetos em organizaç oes brasileiras p3blicas e privadas. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2016, e entre os resultados obtidos destaca-se: (1) os diferentes stakeholders pesquisados tiverem percepç oes bem distintas sobre o estilo de lideranç a na empresa em que atuam; e (2) o estilo de lideranç a voltado para resultado foi encontrado com bem menos frequ3ncia do que o estilo de lideranç a voltado para pessoas.

Palavras-chave: Estilo de Lideranç a; Profissionais de SI; Survey.

Abstract

This article addresses the theme of leadership in project management, perceived by Information Systems (IS) professionals, which is rarely discussed in the literature. Within this context, this research aims to analyze the leadership styles in project management perceived by IS professionals. The theoretical basis of this research was based on the literature about leadership and on IS professionals literature. Other variables such as the size of organizations and type of industry were also included in the analysis as moderating variables. The research framework is based on the work of Blake et al. (1964). It is a quantitative research that had a sample of 256 IS professionals who work with project in Brazilian public and private organizations. The data were collected in the second half of 2016, and among the results stand out: (1) the different stakeholders surveyed have very distinct perceptions about the style of leadership in the enterprise in which they work; and (2) the leadership style turned towards the result was found much less often than the leadership style turned towards people.

Keywords: Leadership Style; IS Professionals; Survey.



1 Introdução

A liderança possui importância significativa dentro do contexto atual das organizações. Ela é uma das principais causas do sucesso dos projetos. 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 é se mostra vantajoso em determinada situação. Um estilo de liderança eficaz tem que se ajustar ao contexto do projeto. Por outro lado, posturas e atitudes negativas do líder podem prejudicar o andamento do projeto. Identificar estilos de liderança que promovam o desempenho dos projetos de SI, bem como a motivação da equipe de projeto contribui para a melhoria nos resultados.

Dentro desse contexto esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual o estilo de liderança em projetos percebido pelos profissionais de SI? Para responder a essa pergunta de pesquisa, foi definido como objetivo geral da pesquisa analisar os estilos de liderança no gerenciamento de projetos percebidos pelos diversos perfis de profissionais de SI. Esse objetivo geral foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura os estilos de liderança em projetos; (2) identificar na literatura os diversos perfis dos profissionais de SI; e (3) analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos e os perfis dos profissionais de SI.

No que se refere à estrutura do artigo, primeiramente, a seção 2 sumariza a fundamentação teórica sobre liderança e o perfil dos profissionais de SI. 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 do primeiro trata do perfil dos profissionais de SI e o segundo tópico trata do estilo de liderança no gerenciamento de projetos.

2.1 Perfil dos Profissionais de SI

Para atender aos objetivos desta pesquisa se fez necessário definir o perfil do profissional de SI. Essa caracterização foi feita por meio da formação que esses profissionais têm e da atuação deles na área de SI.

2.1.1 Formação Profissional em SI

Basicamente, a formação dos profissionais de SI pode ser analisada pela formação obtida em nível de graduação e pós-graduação, e por meio de formações complementares disponíveis no mercado, tais como, as certificações que são elementos reconhecidos pelas organizações em seus processos de seleção de profissionais.

(1) **Graduação.** As características da graduação na área de computação, sistemas de informação ou informática podem ser observadas nas diretrizes definidas pela Sociedade



Brasileira de Computação. Esta entidade, por meio de seu currículo de referência (SBC, 2005), classifica os egressos da graduação em três aspectos: gerais, técnicos e ético-sociais. Além disso, o campo de conhecimento associado a SI abrange diversos cursos. O Ministério de Educação (MEC, 2012) identifica diversos cursos dentro do campo de SI: Bacharelado em Ciência da Computação, Bacharelado em Engenharia de Computação, Bacharelado em Engenharia de Software, Bacharelado em Sistemas de Informação e Licenciatura em Computação.

(2) **Pós-graduação.** Outro aspecto a ser observado na formação dos profissionais de SI são os cursos de pós-graduação, sejam eles classificados como *lato-sensu* ou *stricto-sensu* (MEC, 2016). No caso do *lato-sensu*, trata-se da importância formativa no campo técnico-profissional e na educação continuada para o profissional de SI, considerando a sua articulação direta com o mercado de trabalho e com o desenvolvimento social (Fonseca & Fonseca, 2016).

(3) **Certificações.** Em um mundo cada vez mais voltado para projetos, as certificações profissionais colaboram para que os profissionais estejam prontos para atender às demandas das organizações. Muitas publicações de mercado têm ressaltado os benefícios da educação continuada possibilitado pelos programas de certificação. A *Computerworld* (2016) destaca cinco diferenças percebidas pelo mercado de SI em relação aos profissionais de SI certificados: mais confiantes, mais bem informados, adquirem proficiência mais rápido, são mais confiáveis nas atividades que executam, e possuem desempenho superior. No caso específico do gerenciamento de projetos, destacam-se as certificações obtidas pelas entidades representativas da comunidade de gerenciamento de projetos: PMI - *Project Management Institute* (PMI, 2013); IPMA - *International Project Management Association* (IPMA, 2016); e PRINCE2 - *Projects In Controlled Environment* (OGC, 2009).

Acrescenta-se à essa realidade, os profissionais que atuam nas áreas de SI, porém com formação em outras áreas. Além disso, a contratação e capacitação dos profissionais de SI envolvem investimentos significativos (Ramos & Joia, 2014). Devido a essa diversidade de formação e atuação, há uma grande ocorrência de transição de carreira na área de SI, como mostra Assis (2016), que identificou pelo menos 10 motivações que levam os profissionais de SI a saírem desta área para outra área funcional.

2.1.2 Formação Profissional em SI

Outro aspecto importante do perfil do profissional de SI são as responsabilidades e os cargos ocupados ao longo de sua trajetória profissional, e as experiências profissionais e em gerenciamento de projetos. Dentro do contexto desta pesquisa, três conceitos se mostram importantes:

(1) **Atuação profissional.** Refere-se à responsabilidade assumida e autoridade recebida ao longo da trajetória do profissional. Pode ser avaliada pelos níveis hierárquicos assumidos pelo profissional (Prado, 2005): técnico sem nível de supervisão; coordenação, supervisão ou chefia; gerência executiva, geral ou operacional; e diretoria, vice-presidência ou presidência.

(2) **Experiência profissional.** Refere-se à diversidade de experiências profissionais obtidas na atuação em ambiente profissional ao longo do tempo

(3) **Experiência em projetos.** Refere-se à diversidade de experiências no gerenciamento de projetos obtidas na atuação em diversos projetos ao longo do tempo.

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).

Outro aspecto importante do perfil do profissional de SI são as responsabilidades e os cargos ocupados ao longo de sua trajetória profissional, e as experiências profissionais e em gerenciamento de projetos. Dentro do contexto desta pesquisa, três conceitos se mostram importantes:

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 1 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.

(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.



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
		Preocupação com o resultado							

Figura 1. Grade Gerencial

Fonte: adaptado de Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B, & Greiner, L. F. (1964). Breakthrough in Organization Development. Harvard Business Review (p. 136), nov/dez 1964.

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 2, e é representado pelas seguintes habilidades:

(1) **Gerenciamento Técnico de Projetos.** Conhecimento das ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos.

(2) **Liderança.** Saber dirigir, 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.

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 ser 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.

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 2. Competências requeridas das dimensões do Triângulo de Talentos do PMI

(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 & Selltiz, 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 de Referência para Análise do Estilo de Liderança

O modelo de referência para análise do estilo de liderança no gerenciamento de projetos está apresentado na Figura 3 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:

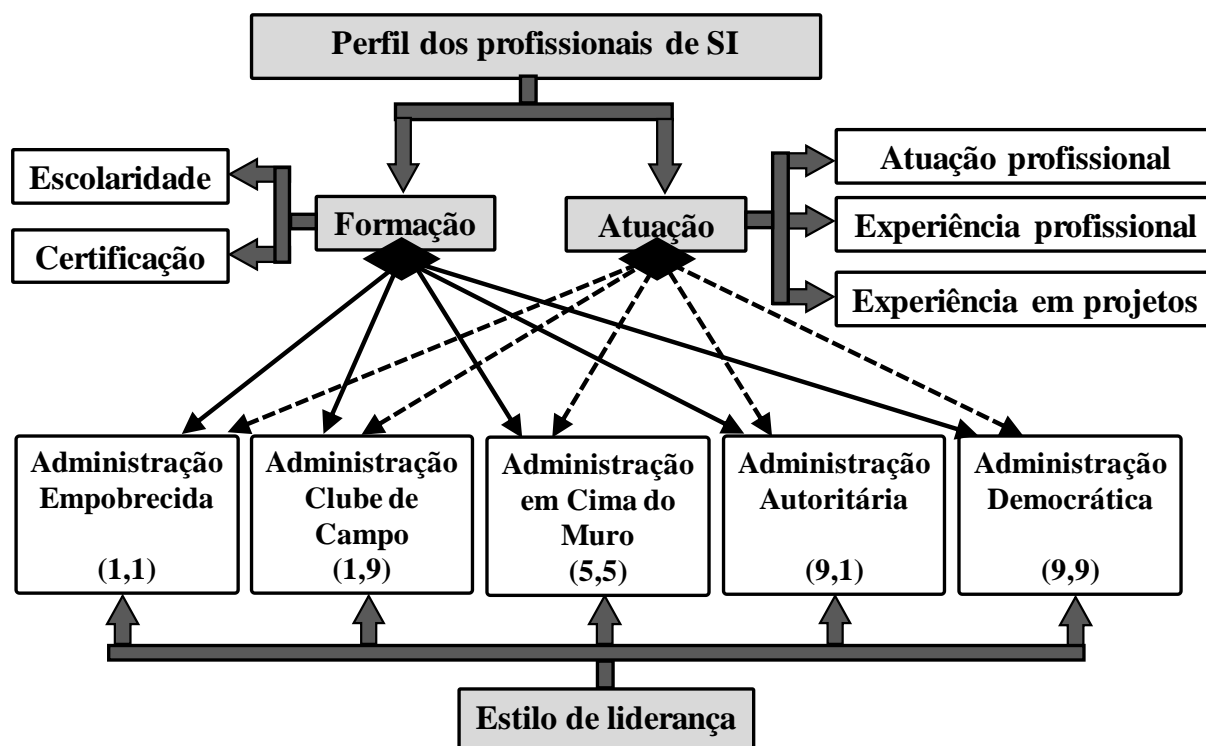


Figura 3. Modelo da referência da pesquisa

(1) **Formação**. Descreve os principais cursos realizados pelo profissional de SI e que constituem a base de sua formação profissional (SBC, 2005; MEC, 2012).



(2) **Atuação.** Refere-se a atuação profissional representada pela experiência profissional e de gerenciamento de projetos, bem como as responsabilidades e cargos ocupados no ambiente organizacional (Prado, 2005).

(3) **Estilo de Liderança.** Representa os estilos de liderança no gerenciamento de projetos baseados no modelo de Blake *et al.* (1964).

Construtos	Variáveis		
	Nome	Tipo	Categoria e Níveis
Formação	Escolaridade	Ordinal	Graduação; pós-graduação; mestrado/doutorado
	Certificação	Ordinal	Não tem; tem
Atuação	Atuação profissional	Nominal	Empresário/autônomo; CLT/público; outro
	Experiência profissional	Ordinal	Menor que 5 anos; de 5 a 10; de 11 a 20; maior de 20
	Experiência em projetos	Ordinal	Menor que 5 anos; de 5 a 10; de 11 a 20; maior de 20
Estilo de liderança	Preocupação com pessoas	Racional	1 a 9
	Preocupação com resultado	Racional	1 a 9

Figura 4. Variáveis da pesquisa

Cabe destacar ainda, que os resultados foram analisados também em função das características das organizações na qual os profissionais pesquisados atuam. Essas características foram representadas por duas variáveis moderadoras: porte da organizações e setor de atuação.

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 a cultura de gerenciamento de projetos.

A segunda fase, definiu um modelo de referência da pesquisa para análise do perfil do profissional de SI e sua relação com o estilo de liderança. 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 as dimensões do sucesso em projetos. Os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa estão apresentada 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 percebida 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 Brasil.

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 TI.



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 quatro tópicos: (1) Perfil dos Profissionais de SI; (2) Estilo de Liderança no Gerenciamento de Projetos; (3) Perfil dos Profissionais de SI e o Estilo de Liderança. A amostra inicialmente obtida foi de mais de 400 profissionais de SI. Porém, na fase de verificação dos dados 144 casos foram eliminados por não terem dados completos, ou não atenderem à critérios de qualidade, restando uma amostra de 256 profissionais.

4.1 Perfil dos Profissionais de SI

A análise do perfil dos profissionais de gerenciamento de projetos de SI foi feita em relação a dois aspectos: características gerais ligadas à atuação do profissional e experiência de atuação do profissional. Em relação ao primeiro aspecto, pode-se observar na Tabela 1 a predominância do gênero masculino (81,1%) na área de SI. Além disso, essa predominância foi evidenciada em todas as faixas etárias. Porém, foi surpreendente o bom nível de formação desses profissionais, pois 89,1% da amostra possui nível de pós-graduação. Além disso, a porcentagem com pós-graduação *stricto sensu* aumentou conforme a idade chegando a 36,5% na faixa etária acima de 50 anos.

Completa essa boa formação o fato de que 53,1% da amostra têm certificação do PMI, e 11,7% têm certificação em métodos ágeis. Como resultado, 70% do total da amostra ganha mais de 10 salários mínimos. O aumento salarial acompanha a faixa etária e após os 40 anos 24,7% ganham mais de 20 salários, o mesmo correndo para 36,5% da amostra após os 50 anos. Cabe destacar por último, que entre os profissionais com renda menor do que 10 salários, a frequência de profissionais sem renda atingiu 11,8% e 9,5% para as faixas de 41 a 50 anos e mais de 50 anos, respectivamente, provavelmente como consequência da crise econômica vivida pelas organizações brasileiras atualmente.

Tabela 1
Escolaridade e Faixa salarial



Faixa etária	Gênero		Escolaridade		Certificação			Faixa salarial	
	Categoria	%	Nível	%	Tipo	Não	Sim	Categoria	%
<= 30 anos 24 (9,4%)	Feminino	16,7	Graduação	16,7	PMI	75,0	25,0	Sem renda	0,0
	Masculino	83,3	Pós-graduação	70,1	SCRUM	20,8	16,7	<= 10 salários	87,5
			Mestrado/Doutorado	13,2	PRINCE2	29,2	4,2	<= 20 salários	8,3
					IPMA	4,2	0,0	> 20 salários	4,2
31 a 40 anos 73 (28,5%)	Feminino	21,9	Graduação	12,3	PMI	37,0	58,9	Sem renda	1,4
	Masculino	78,1	Pós-graduação	79,5	SCRUM	26,0	15,1	<= 10 salários	28,8
			Mestrado/Doutorado	8,2	PRINCE2	31,5	4,1	<= 20 salários	60,2
					IPMA	4,1	0,0	> 20 salários	9,6
41 a 50 anos 85 (33,2%)	Feminino	20,0	Graduação	5,9	PMI	29,4	60,0	Sem renda	11,8
	Masculino	80,0	Pós-graduação	64,7	SCRUM	17,7	14,1	<= 10 salários	10,6
			Mestrado/Doutorado	29,4	PRINCE2	13,0	3,5	<= 20 salários	52,9
					IPMA	9,4	1,2	> 20 salários	24,7
> 50 anos 74 (28,9%)	Feminino	18,9	Graduação	13,5	PMI	23,0	48,6	Sem renda	9,5
	Masculino	81,1	Pós-graduação	50,0	SCRUM	17,6	4,0	<= 10 salários	10,8
			Mestrado/Doutorado	36,5	PRINCE2	6,8	4,0	<= 20 salários	43,2
					IPMA	5,4	0,0	> 20 salários	36,5
Total 256 (100,0%)	Feminino	19,9	Graduação	10,9	PMI	34,0	53,1	Sem renda	7,0
	Masculino	80,1	Pós-graduação	65,2	SCRUM	20,3	11,7	<= 10 salários	23,0
			Mestrado/Doutorado	23,9	PRINCE2	18,0	3,9	<= 20 salários	48,1
					IPMA	6,3	0,4	> 20 salários	21,9

Em relação ao segundo aspecto, experiência de atuação profissional, a maioria dos profissionais tem cargo, ou prestam serviço, em atividades de supervisão ou técnicas, representando 82,9% da amostra, conforme ilustra a Tabela 2. Os cargos de diretoria aumentam com a faixa etária, começando com 5% para faixa etária até 30 anos e chegando a 33,3% para faixa etária acima de 50 anos. Esse resultado mostra a evolução na carreira dos profissionais ligados ao gerenciamento de projetos de TI. Isso também pode ser evidenciado observando-se o cargo ocupado por esse tipo de profissional, ou seja, 54,6% da amostra são de funcionários (CLT ou público). Porém, esse percentual é maior no início da carreira (70,8%) e menor no final da carreira (37,3%). Dois fatores podem ter contribuído para esse resultado: maior experiência leva os profissionais a atuarem como empresários ou autônomos; e menor predileção das organizações por profissionais de maior faixa etária.

Mais de 85% da amostra têm mais de 10 anos de experiência profissional. Tratando-se, portanto, de uma amostra adequada para os fins desta pesquisa. Por outro lado, a experiência com projetos é menor do que a experiência profissional. Isso indica que o envolvimento com projetos não ocorre no início da carreira, na maioria dos casos. Somente 43,8% da amostra tem mais de 10 anos de experiência em projetos, contra 85,8% com mais de 10 anos de experiência profissional.

Tabela 2
Escolaridade e Faixa salarial



Faixa etária	Nível hierárquico		Atuação Profissional		Experiência Profissional		Experiência em projetos	
	Nível	%	Categoria	%	Nível	%	Nível	%
<= 30 anos 24 (9,4%)	Técnico	30,0	Empresário	12,5	< 5 anos	40,0	< 5 anos	70,8
	Supervisão	65,0	Autônomo	12,5	5 a 10 anos	53,3	5 a 10 anos	29,2
	Diretoria	5,0	CLT/Público	70,8	11 a 20 anos	6,7	11 a 20 anos	0,0
	Outro	0,0	Outro	4,2	> 20 anos	0,0	> 20 anos	0,0
31 a 40 anos 73 (28,5%)	Técnico	4,7	Empresário	5,7	< 5 anos	1,4	< 5 anos	17,8
	Supervisão	93,7	Autônomo	8,6	5 a 10 anos	22,5	5 a 10 anos	69,9
	Diretoria	1,6	CLT/Público	65,7	11 a 20 anos	76,1	11 a 20 anos	12,3
	Outro		Outro	20,0	> 20 anos	0,0	> 20 anos	
41 a 50 anos 85 (33,2%)	Técnico	14,5	Empresário	18,2	< 5 anos	0,0	< 5 anos	17,6
	Supervisão	65,8	Autônomo	14,3	5 a 10 anos	4,9	5 a 10 anos	31,8
	Diretoria	19,7	CLT/Público	54,5	11 a 20 anos	46,9	11 a 20 anos	38,8
	Outro		Outro	13,0	> 20 anos	48,1	> 20 anos	11,8
> 50 anos 74 (28,9%)	Técnico	6,4	Empresário	28,4	< 5 anos	0,0	< 5 anos	6,8
	Supervisão	60,3	Autônomo	19,4	5 a 10 anos	1,1	5 a 10 anos	12,2
	Diretoria	33,3	CLT/Público	37,3	11 a 20 anos	3,4	11 a 20 anos	39,2
	Outro		Outro	14,9	> 20 anos	95,4	> 20 anos	41,8
Total 256 (100,0%)	Técnico	10,8	Empresário	16,8	< 5 anos	2,8	< 5 anos	19,5
	Supervisão	72,1	Autônomo	13,9	5 a 10 anos	11,4	5 a 10 anos	36,7
	Diretoria	17,1	CLT/Público	54,6	11 a 20 anos	37,8	11 a 20 anos	27,7
	Outro	0,0	Outro	14,7	> 20 anos	48,0	> 20 anos	16,1

4.2 Estilo de Liderança no Gerenciamento de Projetos

A percepção sobre o estilo de liderança foi avaliada com base nas respostas dos 256 profissionais pesquisados e o resultado está ilustrado na Tabela 3. 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. Isto mostra que apenas 25,8% (9,1=0,4% e 9,9=25,4%) dos estilos de liderança percebidos têm foco nos resultados. Não há como não associar este resultado ao fraco desempenho dos projetos de SI, amplamente reconhecido pelo praticantes e acadêmicos de SI, e evidenciado pelas pesquisas do *Standish Group* (2014).

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação as características organizacionais. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas na Tabela 3 em negrito. 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 3

Estilo de Liderança no Gerenciamento de Projetos



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	7,8	15,0	10,0	75,0	10,0	85,0	5,0
5,5	60,2	33,8	7,1	59,1	22,1	73,4	4,5
9,9	25,4	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

4.3 Perfil dos Profissionais de SI e o Estilo de Liderança

Foi aplicação a técnica estatística *Fisher's Exact Test*, para diferenciar os estilos de liderança em relação ao perfil dos profissionais de SI. As relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5% estão apresentadas na Tabela 4 em negrito.

Tabela 4

Grupos de profissionais de SI em função do estilo de liderança

Perfil dos profissionais de SI		Grupos				Amostra
Característica	Categoria/nível	1,1	1,9	5,5	9,9	
Escolaridade	Graduação	13,3	15,0	7,8	16,9	10,9
	Lato-sensu	60,0	75,0	68,2	55,4	65,2
	Stricto-sensu	26,7	10,0	24,0	27,7	23,8
Experiência profissional	< 10 anos	20,0	25,0	13,6	10,8	14,1
	< 20 anos	46,7	45,0	37,7	32,3	37,5
	>= 20 anos	33,3	30,0	48,7	56,9	48,4
Atuação profissional	Empresário	13,3	5,0	15,6	20,0	16,8
	Autônomo	20,0	5,0	13,6	12,3	13,9
	Funcionário	66,7	90,0	70,8	67,7	69,3
Experiência em projetos	< 10 anos	60,0	85,0	57,8	46,2	56,3
	< 20 anos	33,3	10,0	25,3	4,6	27,7
	>= 20 anos	6,7	5,0	16,9	20,0	16,0
Certificação em projetos	Não	60,0	60,0	44,8	44,6	46,9
	Sim	40,0	40,0	55,2	55,4	53,1

Todas as cinco variáveis que caracterizam o perfil do profissional de SI – escolaridade, experiência profissional, atuação profissional, experiência em projetos e certificação em projetos – apresentaram diferenças significativas entre os grupos, com nível de significância estatística de 5% (dados em negrito na Tabela 4). A Figura 5 apresenta a caracterização dos grupos por meio das variáveis da pesquisa e a interpretação desses grupos está apresentada a seguir.

Grupo 1,1. O estilo de liderança caracterizado como de Administração Empobrecida foi percebido com mais frequência pelos profissionais que atuam como autônomos, sem cursos de pós-graduação e sem certificação em projetos. Trata-se de um grupo com menos formação escolar e mais ênfase na prática gerencial.

Grupo 1,9. Este grupo é composto por profissionais de SI que caracterizaram as empresas na qual atuam como tendo um estilo de liderança em projetos denominado de Administração Clube de Campo, ou seja, atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, porém com pouca preocupação com resultados. Este grupo é formado predominantemente por



funcionários da empresa, sem cursos de pós-graduação e sem certificação em projetos. Trata-se da visão de funcionários que atuam no gerenciamento de projetos de SI, mas com pouca formação escolar.

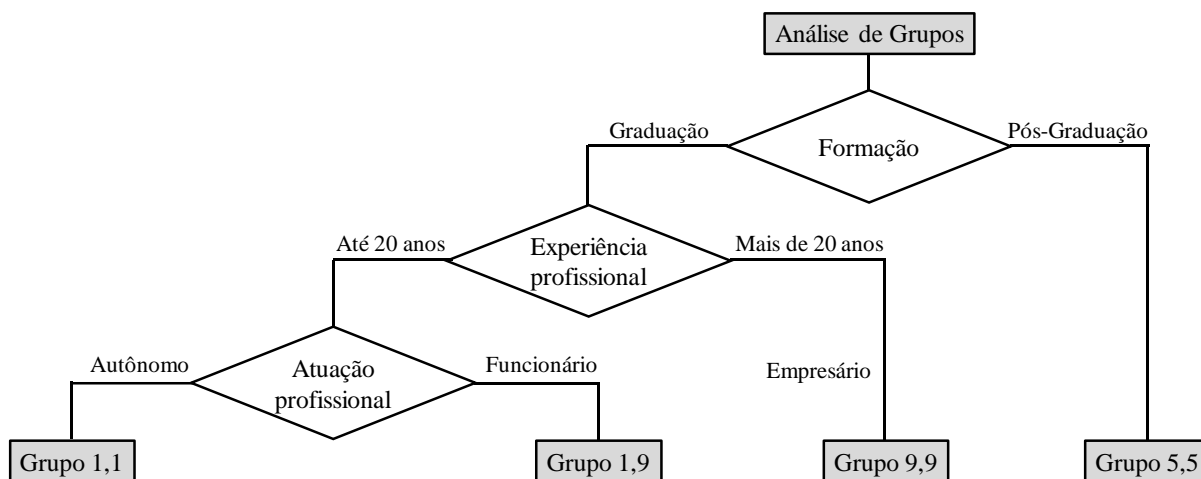


Figura 5. Caracterização dos grupos

Grupo 5,5. Este grupo, também denominado de Administração em Cima do Muro, é composto por profissionais de SI com maior formação escolar entre os quatro grupos. Este grupo acabou avaliando o estilo de liderança de uma forma intermediária em ambas as dimensões – pessoas e resultados.

Grupo 9,9. Este grupo representa a Administração Democrática, ou seja, aquela na qual o estilo de liderança é mais eficaz, pois contempla as duas dimensões – pessoas e resultados. Essa ótima avaliação foi feita pelos profissionais de SI que atuam como empresários e com menos formação escolar. Talvez essa resposta indique como o empresário percebe sua própria administração.

5 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar os estilos de liderança no gerenciamento de projetos percebidos pelos diversos perfis de profissionais de SI. Para isso, foi realizado um survey envolvendo 256 profissionais de gerenciamento de projetos de TI. 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 das dimensões de sucesso em projetos foi feita a partir das percepções desses profissionais e, portanto, apresenta subjetividade.

Considerando os resultados do ponto de vista da organização, identificou-se que os diferentes stakeholders tiveram percepções diferentes sobre o estilo de liderança no gerenciamento de projetos da organização:

(1) **Proprietário e alta administração.** Perceberam o estilo de liderança da empresa que possuem, ou que dirigem, como sendo excelente.

(2) **Funcionários.** Se dividiram em dois grupos: aqueles com menor formação escolar acharam a organização um “paizão”, ou seja, atendendo plenamente às necessidades pessoais dos funcionários, porém com pouco foco nos resultados; aqueles com maior formação escolar (pós-graduação) fizeram uma avaliação intermediária e ficaram “em cima do muro”.

(3) **Autônomo.** O único stakeholder da pesquisa que é externo à empresa avaliou ela como tendo um estilo de liderança pobre.



A percep3o3o sobre o estilo de lideran3a variou muito entre os stakeholders. Houve apenas um consenso: estilo de lideran3a voltado exclusivamente para o resultado praticamente n3o foi encontrado. Entre os estilos de lideran3a que atendem adequadamente pelo menos uma das dimens3es – preocupa3o3o com pessoas e preocupa3o3o com resultados – 76,8% se preocupam com pessoas. Apesar da boa 3nfase na dimens3o de pessoas, as organiza3o3es que atuam no Brasil precisam aprimorar seus estilos de lideran3a em projetos na dimens3o de resultados.

A pr3oxima etapa da pesquisa pretende analisar o estilo de lideran3a adotado e a cultura de gerenciamento de projetos. O objetivo 3 identificar o quanto a cultura de gerenciamento de projetos influencia o estilo de lideran3a.

Refer3ncias Bibliogr3ficas

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Marketing research, 7th edition*. New York: John Wileys & Sons.
- Assis, M. C. S. F. S. (2016). *Motiva3o3es para a transi3o3o de carreira na 3rea de tecnologia da informa3o3o: uma abordagem delphi*. Disserta3o3o de mestrado. FGV – Escola Brasileira de Administra3o3o P3blica e de Empresas, Rio de Janeiro.
- Blake, R. R., Mounton, J. S., Barnes, L. B, & Greiner, L. F. (1964). Breakthrough in Organization Development. *Harward Business Review*, nov/dez 1964, p. 136.
- Computerworld. (2016). *Cinco diferenciais dos profissionais de TI certificados*. Dispon3vel em < <http://computerworld.com.br/cinco-diferencias-dos-profissionais-de-ti-certificados> > Acesso em 05/10/2016.
- Fonseca, M., & Fonseca, D. M. (2016). A gest3o3o acad3mica da p3s-gradua3o3o lato sensu: o papel do coordenador para a qualidade dos cursos. *Educa3o3o e Pesquisa*, 42(1), 151-164.
- 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.
- IPMA. 2006. *ICB-IPMA competence baseline version 3.0*. Netherlands: International Project Management Association.
- 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 informa3o3o*. S3o Paulo: Editora Elsevier.
- MEC. (2012). *Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Gradua3o3o em Computa3o3o*. Dispon3vel em < <http://portal.mec.gov.br/> > Acesso em 05/10/2016.
- MEC. (2016). *Lato-Sensu - Saiba Mais*. Dispon3vel em < <http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao> > Acesso em 05/10/2016.
- OGC. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2, 2009 edition*. Stationery Office Books.
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. Newton Square: Project Management Institute.



- PMI. (2017). *Triângulo de Talentos*. Disponível em: < <http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle> >. Acesso em: 16 abr. 2017.
- Prado, E. P. V. (2005). *Tecnologia de informação e sistemas: uma avaliação da terceirização de serviços em organizações do setor privado*. Tese de doutorado. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ramos, E. A. A., & Joia, L. A. (2014). Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de Tecnologia da Informação. *RAM - Rev. Adm. Mackenzie*, 15(4), 75-109.
- SBC. (2005). *Currículo de Referência da SBC para Cursos de Graduação em Bacharelado em Ciência da Computação e Engenharia de Computação – versão 2005*. Disponível em < <http://www.sbc.org.br/documentos-da-sbc/send/131-curriculos-de-referencia/760-curriculo-de-referencia-cc-ec-versao2005> > Acesso em 05/10/2016.
- 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.
- Wrightman, L. S., Cook, S. W., & Selltiz, C. (1976). *Research Methods in Social Relations*. Publisher: Holt, Rinehart & Winston.