

Estilo de Liderança e Sucesso em Projetos

Profa. Dra. Mônica Mancini, PMP

monmancini@gmail.com

Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Edmir Parada Vasques Prado

eprado@usp.br

Universidade de São Paulo

Resumo. *Este artigo trata do estilo de liderança no gerenciamento de projetos e o sucesso em projetos, o qual é pouco explorado na literatura. Dentro desse contexto esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança em projetos adotado pelas organizações e o sucesso obtido. A fundamentação teórica da pesquisa foi baseada na literatura sobre liderança e sucesso em projetos. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que contou com uma amostra de 283 profissionais que atuam no gerenciamento de projetos em organizações brasileiras públicas e privadas. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2016, e entre os resultados obtidos destacam-se: (1) o estilo de liderança adotado pelas organizações brasileiras carece de aprimoramento e foi observado uma maior frequência de estilos de liderança com foco em pessoas do que com foco em resultados; (2) o sucesso em projetos foi obtido com mais frequência em relação às dimensões de negócio e de clientes; e (3) liderança com foco apenas em pessoas teve associação positiva com o impacto para a equipe, porém teve associação negativa com a dimensão de eficiência.*

Palavras-chave. Liderança; Sucesso; Gerenciamento de Projetos.

1 Introdução

A liderança possui importância significativa dentro do contexto atual das organizações e é uma das principais causas do sucesso dos projetos. Por essa razão, 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. O líder coordena os membros da equipe a fim de que os objetivos do projeto sejam alcançados. Como consequência, a capacidade de liderança deve ser desenvolvida e conquistada frente a equipe e ao longo do ciclo de vida do projeto.

Uma das habilidades que o gerente de projetos deve desenvolver para obter sucesso em projetos é a capacidade de liderança. Portanto, o estilo de liderança é uma das principais habilidades de um líder. Existem diversos estilos de liderança e cada um deles se mostra vantajoso em determinada situação. Um estilo de liderança eficaz tem que se ajustar ao contexto do projeto. Além disso, posturas e atitudes negativas do líder podem prejudicar o andamento do projeto.

A habilidade de liderança, vista como um fator de sucesso, se torna mais importante em face ao baixo sucesso obtido em projetos. Esse baixo índice de sucesso pode ser observado por pesquisas de mercado e pela literatura acadêmica. O *Standish Group* (2014) destaca que apenas 39% dos projetos obtêm sucesso. Além disso, 59% deles apresentaram variações inadequadas de custo, 74% variações inadequadas de prazo e 69% não contemplaram todo o escopo inicialmente solicitado. Pesquisas na área acadêmica têm encontrado realidade semelhante. Flyvbjerg e Budzier (2011) verificaram que projetos de TI nos EUA ultrapassam, em média, os custos previstos em cerca de 27% e que um em cada seis projetos ultrapassam o orçamento original em 200%.

Existem muito poucas pesquisas empíricas em organizações brasileiras que tratam da relação entre estilo de liderança e sucesso em projetos. Dentro desse contexto este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual a relação entre o estilo de liderança e o sucesso em projetos?** Para responder a essa pergunta de pesquisa, foi definido como objetivo geral da pesquisa analisar a relação entre o estilo de liderança e o sucesso de projetos em organizações brasileiras. Esse objetivo geral foi alcançado por meio de três objetivos específicos: (1) identificar na literatura os estilos de liderança no gerenciamento de projetos; (2) identificar na literatura as dimensões que caracterizam o sucesso em projetos; e (3) analisar a relação entre estilo de liderança e sucesso de projetos em organizações brasileiras.

No que se refere à estrutura do artigo, primeiramente, a seção 2 sumariza a fundamentação teórica sobre estilo de liderança e sucesso em projetos. Em seguida, os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa são descritos na seção 3, formando a base para a apresentação e análise dos resultados (seções 4 e 5). A seção 6 encerra o artigo com as conclusões.

2 Fundamentação Teórica

A fundamentação foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica da literatura e é composta por três tópicos. O primeiro trata da liderança no gerenciamento de projetos, o segundo tópico trata do sucesso em projetos e o terceiro das dimensões do sucesso em projetos.

2.1 Liderança no 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 de líder e de 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 (KIRKPATRICKI; LOCKE, 1991).

Dois aspectos importantes para esta pesquisa sobre o tema de liderança são: os estilos de liderança e o contexto da liderança no gerenciamento de projetos. Estes dois tópicos são abordados a seguir.

2.1.1 Estilo de Liderança

Um dos trabalhos mais referenciados na literatura sobre estilo de liderança é o trabalho de Blake *et al.* (1964). Estes autores realizaram uma pesquisa para determinar o estilo de liderança e constataram a existência de duas dimensões de análise: pessoas e tarefas. A dimensão orientada para pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amistosos 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 em 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 identificam o estilo de um líder. Blake *et al.* (1964) concentraram 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 o estilo 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.

Preocupação com as pessoas	9	1.9								9.9	
	8										
	7										
	6										
	5					5.5					
	4										
	3										
	2										
	1	1.1									9.1
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Preocupação com o resultado									

Figura 1. Grade Gerencial

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

- (1,9) **Administração clube de campo**. Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso
- (9,1) **Administração autoritária**. A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interferem em grau mínimo.
- (9,9) **Administração democrática**. O trabalho realizado advém de pessoas dedicadas. Interdependência em função de uma aposta comum no objetivo da organização resulta em relações de confiança e respeito.

2.1.2 Papel da Liderança no Contexto do Gerenciamento de Projetos

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: clientes ou usuários; patrocinador do projeto; gerente de portfólios, programas ou projetos; equipe do projeto; gerentes funcionais e de operações; entre outros (MANCINI, 2014).

A importância da liderança no contexto do gerenciamento de projetos foi reconhecida também pelo *Project Management Institute* (PMI, 2017), que divulgou um conjunto de habilidades críticas que as organizações globais têm demandado dos gestores de projetos. Este conjunto de habilidades críticas, denominado de Triângulo de Talentos do PMI, possui três áreas de habilidades e uma delas refere-se à liderança, como ilustra a figura 2. As três áreas de habilidades são:

- (1) **Gerenciamento Técnico de Projetos.** Conhecimento das ferramentas e técnicas em gerenciamento de projetos.
- (2) **Liderança:** Saber liderar, influenciar e inspirar pessoas.
- (3) **Gerenciamento Estratégico e de Negócios.** Conhecimento do negócio e do planejamento estratégico materializado em forma de projeto, programa ou portfólio.

Segundo o PMI (2017), a liderança no gerenciamento de projetos 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) **Mentoring e coaching.** Desenvolver a equipe do projeto em suas competências e desempenho, motivando a equipe.



Figura 2. Competências requeridas das dimensões do Triângulo de Talentos do PMI
 Fonte: adaptado de PMI (2017)

- (2) **Gerenciamento de conflitos.** Identificar as causas dos conflitos e gerenciar ativamente o conflito, minimizando seu impacto negativo no projeto.
- (3) **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.
- (4) **Influência.** É uma estratégia de compartilhar ou dividir o poder nas habilidades interpessoais para fazer com que outros cooperem para alcançar os objetivos comuns.
- (5) **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.
- (6) **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.
- (7) **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.

- (8) **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.
- (9) **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 ditam o rumo do projeto. São por meio dessas habilidades que as empresas buscam traduzir suas diretrizes estratégicas em projetos que promovem a eficiência e a eficácia nos resultados de seus negócios (MANCINI, 2014).

2.2 Sucesso em Projetos

Não há um consenso na literatura referente ao conceito de sucesso em projetos. Segundo Freeman e Beale (1992), avaliar o sucesso de projetos pode ter diferentes significados dependendo do ponto de vista do avaliador, ou seja, pode significar interpretações diferentes para diferentes pessoas. Essa complexidade conceitual de sucesso pode ser exemplificada em projetos que alcançaram sucesso no gerenciamento do projeto em relação ao escopo, tempo, custo e qualidade esperada, porém foram um fracasso nos negócios. Por outro lado, outros projetos que tiveram problemas no gerenciamento em relação ao escopo, tempo, custo e qualidade, tornaram-se um grande sucesso para os negócios das empresas (ALMEIDA; FARIAS FILHO, 2010).

Creasy e Anantatmula (2013) destacam que o sucesso em projetos corresponde ao cumprimento de padrões ou critérios avaliados sobre os resultados dos projetos. E é o grau de cumprimento desses padrões ou critérios que correspondem ao sucesso do projeto. Para esses autores, os critérios evoluíram com o tempo. Quando o gerenciamento de projetos começou a ser estudado como um campo de conhecimento, os critérios mais difundidos e adotados resumiam-se ao cumprimento de escopo, prazo e custo. Posteriormente, o conjunto de critérios se expandiu, incluindo perspectivas corporativas, como contribuição para os objetivos estratégicos e financeiros, além de fatores externos como utilidade, satisfação e efetividade dos resultados. Por último, cabe destacar que esses critérios não constituem um consenso na literatura. Badewi e Shehab (2016) destacam que as características do produto do projeto, como por exemplo impactos no negócio e melhoria dos processos, não devem ser consideradas metas para avaliação de sucesso em projetos.

Nem sempre é possível avaliar o grau de sucesso de um projeto de maneira determinística e objetiva. Para Creasy e Anantatmula (2013), os projetos envolvem estruturas organizacionais distintas (executor e cliente) e, como consequência, o sucesso em projetos se torna um conceito ambíguo, devido à divergência de opiniões entre as partes. O sucesso de projetos deriva basicamente de pontos de vista subjetivos dos stakeholders envolvidos, relacionado ao atendimento de suas expectativas (MCLEOD; DOOLIN; MACDONELL, 2012; DAVIS, 2017; BERINGER; JONAS; KOCK, 2013).

As principais perspectivas de subjetividade dos stakeholders em relação aos critérios de avaliação de sucesso em projetos são (MCLEOD; DOOLIN; MACDONELL, 2012): percepções variam segundo interesses, necessidades, valores, crenças e experiências;

motivações são influenciadas por contextos organizacionais, socioeconômicos e históricos; e os stakeholders avaliam projetos distintamente em diferentes etapas temporais do projeto.

2.3 Dimensões do Sucesso em Projetos

Para se avaliar o sucesso de um determinado projeto, se torna importante identificar as dimensões que compõem o sucesso em projetos. As dimensões do sucesso em projetos têm sido analisadas por muitos autores. Alguns trabalhos se destacam:

- (1) Cooper e Kleinschmidt (1987) definiram três dimensões para sucesso de um projeto: performance financeira, criação de novas oportunidades para novos produtos e mercados e impacto no mercado.
- (2) Pinto e Mantel (1990) identificaram três dimensões do desempenho de projetos para medir o sucesso de um projeto: processo de implementação, valor percebido do projeto e a satisfação do cliente com os resultados.
- (3) Freeman e Beale (1992) identificaram seis critérios de sucesso para medir o sucesso dos projetos: desempenho técnico, eficiência da execução, implicações gerenciais e organizacionais, crescimento pessoal, habilidade do fabricante e desempenho do negócio.
- (4) Griffin e Page (1996) reforçam o conceito que o sucesso do projeto está relacionado com a estratégia de negócio da empresa. Eles criaram um quadrante, por meio de uma matriz, que cruza as dimensões de inovação para o mercado e inovação para a empresa de acordo com a estratégia da empresa.

Entre os trabalhos mais recentes sobre as dimensões do sucesso em projetos, destacam-se os trabalhos de:

- (1) Shao et al. (2012), que ressaltou que além das métricas estabelecidas para o desempenho do projeto, as estruturas organizacionais também determinam critérios de sucesso de interesse próprio, alinhados à estratégia da corporação.
- (2) Teller (2013) que identificou sete dimensões sob a perspectiva de interesse da estrutura organizacional ao avaliar o grau de sucesso em seus projetos: indicadores do projeto, indicadores do produto, sinergias, alinhamento do projeto com a estratégia corporativa, equilíbrio no portfólio, e adaptabilidade às mudanças no ambiente e aproveitamento de oportunidades;
- (3) Shenhar e Dvir (2007), que analisam o sucesso em projetos por meio de cinco dimensões. Este foi o modelo adotado por esta pesquisa para analisar o sucesso em projetos. Esses autores propuseram cinco dimensões para sucesso de projeto:
 - **Eficiência (D1).** Mostra a eficiência com que o projeto foi gerenciado em termos do atendimento aos objetivos de prazo e custo. Apesar dessa dimensão indicar um projeto bem gerenciado, ela não indicou sucesso no longo prazo e não implica em benefícios para a organização.
 - **Impacto para o cliente (D2).** Esta dimensão indica a importância que a organização atribui aos requisitos e necessidades dos clientes. Faz parte desta dimensão atingir medidas de desempenho, requisitos funcionais, especificações técnicas, entre outras. Inclui também o nível de satisfação do cliente, a extensão de uso que o cliente faz do produto e a intenção do cliente em adquirir novas versões do produto.
 - **Impacto para a equipe (D3).** Esta dimensão está associada à satisfação da equipe, ao desenvolvimento de capacidades e habilidades, ao crescimento e retenção dos membros da equipe, e ao bom gerenciamento de conflitos.

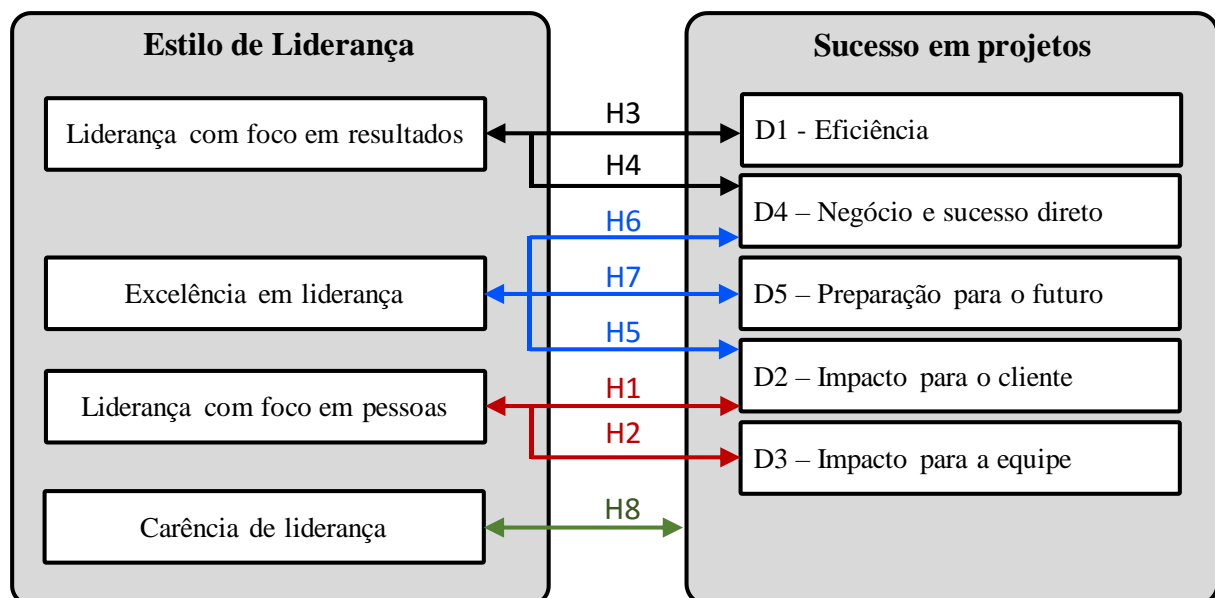
- **Negócio e sucesso direto (D4).** Esta dimensão está associada ao impacto direto que o projeto tem na organização. Ou seja, está relacionada aos resultados ao aumento das vendas, do faturamento e do lucro, assim como da participação no mercado. Além disso, refere-se também a projetos que não estão necessariamente relacionados a criação de novo produtos, como por exemplo projetos de reorganização interna e de redesenho de processos. Em um sentido mais amplo, esta dimensão também está relacionada a organização sem fins lucrativos, como por exemplo organizações públicas ou do terceiro setor.
- **Preparação para o futuro (D5).** Trata-se da dimensão de mais longo prazo. Ela está associada a oportunidades futuras que a organização pode aproveitar em termos de novos produtos, tecnologias e mercados.

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 para Análise do Estilo de Liderança e do Sucesso em Projetos

O modelo de referência para análise da relação entre estilo de liderança e sucesso em 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 dois construtos:



Legenda: (*) H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 e H8 são hipóteses da pesquisa

Figura 3. Modelo da referência da pesquisa

- (1) **Estilo de Liderança.** Representa a combinação das duas dimensões do estilo de liderança no gerenciamento de projetos baseados no modelo de Blake *et al.* (1964): foco

em resultado e foco em pessoas. A combinação dessas dimensões deu origem a quatro categorias:

Carência de liderança. O estilo de liderança possui baixo foco em pessoas (nível 1 a 5) e baixo foco em resultados (nível 1 a 5);

Liderança com foco em resultados. O estilo de liderança possui baixo foco em pessoas (nível 1 a 5) e alto foco em resultados (nível 6 a 9);

Liderança com foco em pessoas. O estilo de liderança possui alto foco em pessoas (nível 6 a 9) e baixo foco em resultados (nível 1 a 5);

Excelência em liderança. O estilo de liderança possui alto foco em pessoas (nível 6 a 9) e alto foco em resultados (nível 6 a 9);

- (2) **Sucesso em projetos.** Representa as cinco dimensões de sucesso em projetos destacadas nos trabalhos de Carvalho e Rabechini (2010), Shenhar e Dvir (2007) e Shenhar, Levy e Dvir (1997): D1 – Eficiência; D2 – Impacto para o cliente; D3 – Impacto para a equipe; D4 – Negócio e sucesso direto; e D5 – Preparação para o futuro. Essas cinco variáveis são do tipo ordinal com dois níveis: baixa intensidade e alta intensidade.

Com base no modelo de pesquisa foram elaboradas oito hipóteses a serem testadas. As hipóteses foram construídas a partir dos estilos de liderança apresentados no modelo de referência da pesquisa.

O estilo de liderança como foco em pessoas foi associado a dimensões relacionadas aos *stakeholders*. Assim, foram enunciadas duas hipóteses.

- (H1)** Relaciona o estilo de liderança com foco em pessoas com a dimensão de sucesso em projetos D2 (impacto para o cliente) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo de liderança com foco em pessoas está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D2 (impacto para o cliente).”
- (H2)** Relaciona o estilo de liderança com foco em pessoas com a dimensão de sucesso em projetos D3 (impacto para a equipe) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo de liderança com foco em pessoas está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D3 (impacto para a equipe).”

O estilo de liderança como foco em resultados foi associado a dimensões que **não** se relacionam diretamente aos *stakeholders*. Assim, foram enunciadas duas hipóteses: uma relacionada mais ao ambiente interno (eficiência) e outra mais ao ambiente externo (negócios e sucesso direto).

- (H3)** Relaciona o estilo de liderança com foco em resultados com a dimensão de sucesso em projetos D1 (eficiência) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo de liderança com foco em resultados está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D1 (eficiência)”.
- (H4)** Relaciona o estilo de liderança com foco em resultados com a dimensão de sucesso em projetos D4 (negócio e sucesso direto) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo de liderança com foco em resultados está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D4 (negócio e sucesso direto)”.

O estilo Excelência em Liderança foi associado a dimensões relacionadas mais ao ambiente externo ao projeto. Assim, foram enunciadas três hipóteses:

- (H5) Relaciona o estilo Excelência em Liderança com a dimensão de sucesso em projetos D2 (impacto para o cliente) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo Excelência em Liderança está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D2 (impacto para o cliente).
- (H6) Relaciona o estilo Excelência em Liderança com a dimensão de sucesso em projetos D4 (negócio e sucesso direto) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo Excelência em Liderança está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D4 (negócio e sucesso direto).
- (H7) Relaciona o estilo Excelência em Liderança com a dimensão de sucesso em projetos D5 (preparação para o futuro) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo Excelência em Liderança está associado positivamente a dimensão de sucesso em projetos D5 (preparação para o futuro).

O estilo Carência em Liderança **não** foi associado a qualquer dimensão de sucesso por se tratar de um estilo de liderança indesejado e associado a uma administração empobrecida. Assim, a priori, tal estilo de liderança não pode ser associado a uma dimensão de sucesso.

- (H8) Não relaciona o estilo Carência em Liderança com as dimensões de sucesso em projetos (D1, D2, D3, D4 e D5) e apresenta o seguinte enunciado: “o estilo Carência em Liderança **não** está associado às dimensões de sucesso em projetos (D1, D2, D3, D4 e D5)”.

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 da do estilo de liderança no gerenciamento de projetos e o sucesso em projetos.

A segunda fase, definiu um modelo de referência da pesquisa para análise do estilo de liderança e sua relação com o sucesso em projetos. A construção desse modelo partiu dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, e o modelo está apresentado na seção 3.1.

Na terceira fase, foi realizado um *survey* com 489 profissionais que atuam na área de projetos. As perguntas foram agrupadas, com base no seu conteúdo, nos diferentes estilos de liderança e nas diferentes dimensões de sucesso.

Na quarta fase, os dados sobre os estilos de liderança e o sucesso em projetos foram analisados. Os resultados obtidos e as conclusões da pesquisa estão apresentadas nas seções 4 e 5 respectivamente.

3.3 População e Amostra

As unidades de análise desta pesquisa são o estilo de liderança e o sucesso em projetos. As unidades de observação são as organizações na qual atuam os profissionais de gerenciamento de projetos pesquisados e o escopo da pesquisa abrangeu organizações brasileiras públicas e privadas.

Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência (AAKER; KUMAR; DAY, 2004), pois o objetivo era coletar informações com profissionais com experiência no gerenciamento de projetos. Obteve-se uma amostra com 489 profissionais que atuam na área de projetos.

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 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 Discussão dos Resultados

A análise dos dados e os resultados estão apresentados em quatro tópicos: (1) Características das Amostras; (2) Estilo de Liderança em Projetos nas Organizações Brasileiras; (3) Sucesso em Projetos nas Organizações Brasileiras; e (4) Relações entre Estilo de Liderança e Sucesso em Projetos. A amostra inicialmente obtida foi de 489 profissionais. Porém, na fase de verificação dos dados 206 casos foram eliminados por não terem dados completos, ou não atenderem à critérios de qualidade, restando uma amostra de 283 profissionais.

4.1 Características da Amostra

Os respondentes que constituem a amostra foram caracterizados em função de sua formação e atuação profissional. Os dados estão resumidos na tabela 1. Em relação a formação foi analisada a escolaridade dos respondentes. Foi surpreendente o bom nível de formação dos profissionais que compõe a amostra, pois 89,0% da amostra possui nível de pós-graduação. Além disso, a porcentagem com pós-graduação *stricto sensu* aumentou conforme a idade chegando a 35,4% na faixa etária acima de 50 anos.

Tabela 1. Características da amostra

Faixa etária	Escolaridade		Experiência		Hierarquia		Renda	
	Nível	%	Nível	%	Nível	%	Nível	%
Até 30 anos 26 (8,2%)	Graduação	15,4	<= 5 anos	26,9	Técnico	26,9	<= 10 salários	88,5
	Pós-graduação	73,1	>5 e <=10	57,7	Supervisão	53,8	<=20 salários	7,7
	Mestrado/Dout.	11,5	> 10 anos	15,4	Diretoria	3,8	> 20 salários	3,8
31 a 40 anos 87 (31,1%)	Graduação	10,3	<= 5 anos	0,0	Técnico	3,4	<= 10 salários	35,6
	Pós-graduação	81,6	>5 e <=10	10,3	Supervisão	79,3	<=20 salários	56,3
	Mestrado/Dout.	8,0	> 10 anos	78,2	Diretoria	2,3	> 20 salários	8,0
41 a 50 anos 91 (32,5%)	Graduação	6,6	<= 5 anos	1,1	Técnico	12,1	<= 10 salários	22,0
	Pós-graduação	64,8	>5 e <=10	3,3	Supervisão	60,4	<=20 salários	52,7
	Mestrado/Dout.	28,6	> 10 anos	95,6	Diretoria	16,5	> 20 salários	25,3
Mais 50 anos 79 (28,2%)	Graduação	15,2	<= 5 anos	0,0	Técnico	7,6	<= 10 salários	21,5
	Pós-graduação	49,4	>5 e <=10	1,3	Supervisão	48,1	<=20 salários	41,8
	Mestrado/Dout.	35,4	> 10 anos	98,7	Diretoria	27,8	> 20 salários	36,7
Total 283 (100,0%)	Graduação	11,0	<= 5 anos	2,8	Técnico	9,5	<= 10 salários	32,2
	Pós-graduação	66,4	>5 e <=10	9,9	Supervisão	62,2	<=20 salários	46,6
	Mestrado/Dout.	22,6	> 10 anos	83,7	Diretoria	14,1	> 20 salários	21,2

Fonte: próprio autor

Em relação a atuação profissional, três variáveis foram analisadas: experiência profissional, nível hierárquico e renda. A maioria dos profissionais atuam em atividades de supervisão, representando 62,2% da amostra. A frequência de cargos de diretoria aumenta com a faixa etária, começando com 3,8% para a faixa etária até 30 anos e chegando a 27,8% para a faixa etária acima de 50 anos. Esse resultado mostra a evolução na carreira dos profissionais ligados ao gerenciamento de projetos.

Por último, cabe destacar que 83,7% da amostra têm mais de 10 anos de experiência profissional. Tratando-se, portanto, de uma amostra adequada para os fins desta pesquisa. Adicionalmente, foi constatado uma predominância do sexo masculino na amostra, com 78,4%.

4.2 Estilo de Liderança no Gerenciamento de Projetos em Organizações Brasileiras

A partir da amostra, 282 (?) respondentes classificaram o estilo de liderança existente na empresa em que atuam. Os resultados estão apresentados na tabela 2 e apresentaram dois extremos. Em um deles, a maior dos respondentes (37,2%) classificou o estilo de liderança como não tendo foco nem em pessoas e nem em resultado. Este estilo de liderança carece de aprimoramento, pois foi classificado por Blake *et al.* (1964) de liderança empobrecida. No outro extremo, 28,4% dos respondentes classificaram o estilo de liderança das empresas em que atuam como tendo foco em pessoas e resultados, ou seja, classificaram como tendo o estilo democrático, que segundo Blake *et al.* (1964) trata-se de um estilo de excelência em liderança.

Tabela 2. Estilo de liderança

Estilo de liderança			Porte da empresa (%)		
Categoria	Qtde	%	Pequeno	Médio	Grande
Carência em Liderança	105	37,2	29,5	5,7	64,8
Liderança com foco só em resultados	44	15,6	18,2	20,5	61,4
Liderança com foco só em pessoas	53	18,8	34,0	13,2	52,8
Excelência em liderança	80	28,4	28,8	7,5	63,8
Total	282	100,0	28,4	9,9	61,7

Fonte: próprio autor

Empresas com foco apenas em resultado ou apenas em pessoas tiveram uma frequência menor, tendo respectivamente 15,6% e 18,8%. Além disso, é surpreendente constatar que apenas 44,0% (15,6% + 28,4%) das empresas têm estilo de liderança com foco em resultado. Isso indica que as empresas têm necessidade e oportunidade para promover melhoria em seus estilos de liderança.

O estilo de liderança foi analisado em relação ao porte das organizações pela aplicação do teste estatístico *Fisher's Exact Test*. Foram consideradas significativas as relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5%. As empresas de pequeno porte tiveram uma associação positiva com o estilo de liderança com foco apenas em pessoas.

As empresas de porte médio tiveram uma associação positiva com estilo de liderança com foco em pessoas ou com foco em resultados. Ou seja, uma parte delas foca em pessoas e a outra parte foca em resultado. Não há associação com o estilo Excelência em Liderança e nem com o estilo Carência em Liderança. Nas empresas de porte grande, que são a maioria na amostra (61,7%), não houve associação com nenhum estilo de liderança.

4.3 Sucesso em Projetos nas Organizações Brasileiras

O sucesso em projetos foi avaliado com base nas respostas de 267 profissionais pesquisados e o resultado está apresentado na tabela 3. A pontuação geral foi obtida pela média das respostas para cada dimensão de sucesso. Essa pontuação foi classificada em três grupos com uso da estatística percentil. No grupo com maior nível de sucesso (alto), apareceram duas dimensões – negócio e sucesso direto (D4) e impacto para o cliente (D2) – ou seja, os projetos tiveram um nível alto de sucesso em relação a essas dimensões. No grupo com nível de sucesso intermediário (médio) apareceu apenas uma dimensão – impacto para a equipe (D3) – ou seja, os projetos tiveram um nível médio de sucesso em relação a essa dimensão. Esse resultado mostra que o sucesso obtido com projetos em organizações brasileiras tem se destacado em relação ao negócio da organização, ao impacto para o cliente e para a equipe de projeto. Pode-se inferir que tem sido essas as dimensões de sucesso mais valorizadas pela alta administração das organizações.

Por outro lado, duas dimensões – preparação para o futuro (D5) e eficiência (D1) – foram classificadas no grupo com nível de sucesso baixo, ou seja, os projetos tiveram um nível baixo de sucesso em relação a essas dimensões. Esse resultado mostra que o sucesso obtido com projetos em organizações brasileiras não tem se destacado em relação à eficiência dos resultados e nem em relação a preparação para o futuro. Pode-se inferir que a alta administração das organizações tem valorizado menos questões de eficiência, relacionadas por exemplo ao cumprimento de prazos e custos, e questões de preparação para o futuro, relacionadas à criação de novas competências, produtos ou tecnologias.

O sucesso em projetos foi analisado em relação ao porte das organizações pela aplicação do teste estatístico *Fisher's Exact Test*. Foram consideradas significativas as relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5%. Somente duas dimensões de sucesso tiveram associação estatisticamente significativa com o porte das organizações: impacto para o cliente (D2); e preparação para o futuro (D5). As empresas de pequeno porte tiveram uma associação positiva com a dimensão associada ao cliente, enquanto que as empresas de grande porte tiveram uma associação positiva com a dimensão relacionada à preparação para o futuro. Os resultados vão ao encontro do senso comum, pois empresas de pequeno porte têm mais dificuldade de sobrevivência que as de grande porte e, portanto, maior preocupação em atender ao cliente. Empresas de grande porte dispõem de mais recursos que podem ser investidos na preparação para o futuro.

Tabela 3. Sucesso em projetos

Sucesso em projetos			Porte da empresa (%)		
Dimensão	Pontuação geral (0 a 10)	Nível de sucesso (percentil)	Pequeno	Médio	Grande
Negócio e sucesso direto	7,3	Alto	29,9	10,9	59,2
Impacto para o cliente	7,0		34,1	10,2	55,7
Impacto para a equipe	6,7	Médio	29,7	9,7	60,6
Eficiência	6,0	Baixo	27,3	4,5	68,2
Preparação para o futuro	6,0		21,3	6,3	72,5
Total			28,5	9,7	61,8

Fonte: próprio autor

4.4 Relações entre Estilo de Liderança e Sucesso em Projetos

A análise da relação entre estilo de liderança no gerenciamento de projetos e o sucesso em projetos foi feita por meio da análise das hipóteses de pesquisa (H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 e H8) com base nas respostas de 267 respondentes. As hipóteses foram verificadas pela aplicação da técnica estatística *Fisher's Exact Test* e só foram consideradas as relações com nível de significância estatística menor ou igual a 5%. Os resultados da análise estão sumarizados na figura 4 e estão indicadas as células nas quais ocorreram uma relação estatisticamente significativa. Em seguida são apresentadas as hipóteses e relações verificadas.

Sucesso em projetos	Estilo de liderança					
	Estatística Gama	Intensidade da relação	Carência de liderança	Foco em resultado	Foco em pessoas	Excelência em liderança
D1 - Eficiência	0,29	Moderada	H8a	H3 ^(a)	A1 — ^(b)	A2 ^(c) +
D3 - Impacto para a equipe	0,33	Forte ^(d)	H8b —		H2 +	A3 +
D4 - Negócio e sucesso direto	0,36	Forte	H8c —	H4		H6 +
D2 - Impacto para o cliente	0,34	Forte	H8d —		H1	H5 +
D5 - Preparação para o futuro	0,37	Forte	H8e —			H7 +

Legenda: ^(a) h1, h2, h3, h4, h5, h6, h7, h8a, h8b, h8c, h8d e h8e são hipóteses da pesquisa

^(b) + = associação positiva com nível de significância estatística de 5%

— = associação negativa com nível de significância estatística de 5%

^(c) associações não previstas inicialmente nesta pesquisa

^(d) escala de intensidade de acordo com Babbie *et al.* (2000)

Figura 4. Estilo de liderança e sucesso em projetos

Cinco hipóteses de pesquisa (H2, H5, H6, H7 e H8) foram verificadas. Apenas as hipóteses H3 e H4 não foram verificadas.

Hipótese H2. Esta hipótese relaciona o estilo de liderança com foco em pessoas com a dimensão de sucesso D3 (impacto para a equipe). Esta hipótese foi verificada e foi identificada uma associação positiva com intensidade forte.

Hipótese H5, H6 e H7. Estas hipóteses relacionam respectivamente o estilo de excelência em liderança com a dimensão de sucesso D2 (impacto para o cliente), D4 (negócio e sucesso direto) e D5 (preparação para o futuro). Estas hipóteses foram verificadas e em todas elas foram identificadas associação positiva com intensidade forte.

Hipótese H8. Esta hipótese estabelece que não há relação do estilo carência e liderança com qualquer uma das dimensões de sucesso. Esta hipótese foi subdividida em cinco hipóteses (uma para cada dimensão de sucesso) e em quatro dimensões foram verificadas as hipóteses:

H8a. Esta hipótese não foi verificada.

H8b, H8c, H8d e H8e. Estas hipóteses estabelecem que não há relação entre o estilo carência em liderança com respectivamente dimensão de sucesso D3

(impacto para a equipe), D4 (negócio e sucesso direto), D2 (impacto para o cliente) e D5 (preparação para o futuro). Estas hipóteses foram verificadas e em todas elas foram identificadas associação positiva com intensidade forte.

Além disso, outras associações não previstas inicialmente foram verificadas.

Associação A1. Associa negativamente o estilo de liderança com foco em pessoas à dimensão de sucesso D1 (eficiência). Esta associação foi verificada com intensidade moderada.

Associação A2 e A3. Associa positivamente o estilo excelência em liderança à dimensão de sucesso D1 (eficiência) e à dimensão D3 (impacto para a equipe). Estas associações possuem intensidade respectivamente moderada e forte.

6 Conclusão

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre o estilo de liderança no gerenciamento de projetos e o sucesso em projetos. Para isso, foi realizado um *survey* envolvendo 283 profissionais de gerenciamento de projetos. A pesquisa tem limitações das quais podem ser destacadas: (1) a amostra não é aleatória e, portanto, os resultados não podem ser generalizados; e (2) a análise dos estilos de liderança e do sucesso em projetos foi feita a partir das percepções dos profissionais pesquisados e, portanto, apresenta subjetividade. As conclusões estão apresentadas em três tópicos:

- (1) **Estilo de liderança em projetos.** O estilo de liderança adotado pelas organizações brasileiras carece de aprimoramento. Uma boa parte das organizações, segundo a percepção de seus colaboradores, possui uma carência de liderança, ou seja, se situa na classificação de administração empobrecida citada por Blake *et al.* (1964). Há, portanto, um espaço para aprimoramento do estilo de liderança em projetos nas organizações brasileiras. Adicionalmente, foi observado uma maior frequência de estilos de liderança com foco em pessoas do que com foco em resultados. Isso pode estar relacionado ao tipo de estrutura organizacional e ao grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Isto porque, Mancini e Prado (2017) concluíram que a existência de uma estrutura organizacional projetizada e um PMO (Escritório de Projetos) de maior maturidade promovem um estilo de liderança mais eficaz.
- (2) **Sucesso em projetos.** O sucesso em projetos, relatado pelos profissionais que atuam em organizações brasileiras, foi obtido com mais frequência em relação às dimensões de negócio e de clientes. A menor frequência ficou com as dimensões de eficiência e preparação para o futuro. Pode-se inferir que as organizações brasileiras têm pesando menos no longo prazo quando implantam seus projetos. Adicionalmente, foi observado que organizações de pequeno porte se destacaram na obtenção de sucesso na dimensão cliente, enquanto que organizações de grande porte se destacaram na dimensão de preparação para o futuro. É plausível considerar que organizações de grande porte consideram mais as questões de longo prazo em seus projetos do que as organizações de médio e pequeno porte.
- (3) **Relação entre estilo de liderança e sucesso em projetos.** Dois resultados obtidos se alinham ao senso comum: (1) excelência no estilo de liderança foi associado a todas as cinco dimensões de sucesso da pesquisa; e (2) carência no estilo de liderança foi associada negativamente a quatro das cinco dimensões de sucesso. Isso mostra a importância do estilo de liderança no sucesso dos projetos. Um terceiro resultado obtido foi que a liderança com foco apenas em pessoas, que teve associação positiva com

dimensão de sucesso impacto para a equipe (esperado), obteve associação negativa com a dimensão de eficiência. Isso significa que estilo de liderança voltados só para pessoas não obtiveram sucesso em termos de eficiência.

Esta pesquisa faz parte de um projeto iniciado em 2016 com o objetivo de analisar relações entre cultura, liderança e sucesso em projetos. Os resultados desta pesquisa apresentaram as relações entre liderança e sucesso em projetos. A próxima e última etapa do projeto pretende analisar estes resultados em face à cultura de gerenciamento de projetos das organizações.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Marketing research, 7th edition*. New York: John Wileys & Sons, 2004.
- ALMEIDA, N. O.; FARIAS FILHO, J. R. Definindo sucesso em projetos. In: *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro, 2010.
- BABBIE, E., HALLEY, F. & ZANINO, J. *Adventures in Social Research*. California: Sage Publications, 2000.
- BADEWI, A.; SHEHAB, E. The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 3, p. 412–428, 2016.
- BERINGER, C.; JONAS, D.; KOCK, A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 6, p. 830–846, 2013.
- BLAKE, R. R.; MOUNTON, J. S.; BARNES, L. B; GREINER, L. F. Breakthrough in Organization Development. *Harvard Business Review*, nov/dez 1964, p. 136, 1964.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*, 3^a edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- COOPER, R. G., KLEINSCHMIDT, E. J. New products: what separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.
- CREASY, T.; ANANTATMULA, V. S. From Every Direction - How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success. *Project Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 36–51, 2013.
- DAVIS, K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, v. 35, n. 4, p. 604–617, 2017.
- FLYVBJERG, B.; BUDZIER, A. Why Your IT Project May Be Riskier Than You Think. *Harvard Business Review*, September, 2011. Recuperado de <<https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think/ar/1>>.
- FREEMAN, M.; BEALE, P. Measuring project success. *Project Management Journal*, v. 23, n. 1, p. 8-17, 1992.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, v. 13. n. 6, p. 478-496, 1996.
- HOUSE, R.J.; PODSAKOFF, P. M. 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, 1994.
- KIRKPATRICKI, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do traits matter? *The Executive*, v. 5, n. 2, p. 48-60, 1991.
- MANCINI, M. Gerenciamento de Projetos. In: PRADO, E. P. V.; SOUZA, C. A. (Orgs.). *Fundamentos sistemas de informação*. São Paulo: Editora Elsevier, 2014.

- MANCINI, M.; PRADO, E. P. V. Estrutura organizacional e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI. In: XX Seminário de Administração (SEMEAD), São Paulo, 2017.
- MCLEOD, L.; DOOLIN, B.; MACDONELL, S. G. A Perspective-Based Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 68–86, 2012.
- PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 37, n. 4, p. 269-276, 1990.
- PMI. *Triângulo de Talentos*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle>>. Acesso em: 16 abr. 2017, 2017.
- QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Editor John Wiley & Sons, 2006.
- SHAO, J.; MULER, R., UMEA, S.; TURNER, J. R. Measuring Program Success. *Project Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 37-49, 2012.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press, 2007.
- SHENHAR, A. J.; LEVY, O.; DVIR, D. Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, v. 28, p. 2, p. 5-13, 1997.
- SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, n. 7 (especial), p. 11-18, 2002.
- STANDISH GROUP. *Chaos Report*. Disponível em: <<http://standishgroup.com>>. Acesso em: 03 de dezembro de 2016, 2014.
- TELLER, J. Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture. *Project Management Journal*, v. 44, n. 2, p. 36–51, 2013.
- WRIGHTMAN, L. S.; COOK, S. W.; SELLTIZ, C. *Research Methods in Social Relations*. Publisher: Holt, Rinehart & Winston, 1976.