

ESTILO DE LIDERANÇA E SUCESSO EM PROJETOS DE TI EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS FAMILIAR DE MÉDIO PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO

LEADERSHIP STYLE AND IT PROJECT SUCCESS IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS



Edmir Parada Vasques Prado
Doutor em Administração pela FEA-USP
Universidade de São Paulo
São Paulo, SP, Brasil
eprado@usp.br



Mônica Mancini
Doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP
Universidade Presbiteriana Mackenzie
São Paulo, SP, Brasil
contato.mancini@gmail.com



Alexandre Grotta
Mestre em Ciências pela EACH-USP
Universidade de São Paulo
São Paulo, SP, Brasil
grotta@usp.br

Resumo

Este artigo trata do estilo de liderança dos gerentes de projeto de tecnologia da informação no contexto das organizações brasileiras públicas e privadas de acordo com porte e setor. Dado que este é um tema ainda pouco explorado em países em desenvolvimento, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança e o sucesso de projetos de tecnologia de informação no contexto brasileiro e de acordo com o porte e o setor das organizações. A fundamentação teórica foi baseada na literatura sobre liderança e sucesso em projetos. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, que compreendeu organizações brasileiras públicas e privadas com uma amostra de 343 profissionais, que atuam no gerenciamento de projetos. Adotou-se o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Os dados foram coletados no segundo semestre de 2019 e entre os resultados obtidos destacam-se: (1) o estilo de liderança adotado pelas organizações brasileiras carece de aprimoramento em diversos aspectos; (2) o sucesso em projetos de TI possui maior foco no curto e médio prazo do que em questões de longo prazo; e (3) estilo de excelência em liderança foi positivamente associado ao sucesso em projetos de TI. Esta pesquisa contribui para a prática da gestão de projetos, identificando oportunidades para que as organizações brasileiras melhorem os resultados de longo prazo dos projetos, em especial em organizações de pequeno a médio porte.

Palavras-chave: Estilo de liderança. Sucesso em Projetos. Tecnologia da Informação.

Abstract

This article addresses manager leadership style and information technology project success in the context of Brazilian organizations. This topic is little explored in developing countries. This research aims to analyze the relationship between the leadership style and the success of information technology projects in these organizations. The theoretical foundation was based on the literature on leadership and project success. This is a quantitative research, which covered public and private Brazilian organizations, based in survey, and with a sample of 343 professionals who work with project management. We use a structured questionnaire as a data collection instrument. The data were collected in the second half of 2019. The achieved results signalize that: (1) leadership style adopted by Brazilian organizations needs improvement in several aspects; (2) success in information technology projects focuses on the short and medium-term issues rather than long-term issues; and (3) excellence in leadership style was positively associated with success in information technology projects. The research contributes to the practice of project management, identifying opportunities for Brazilian organizations to improve the long-term results of projects, especially in medium to small organizations.

Keywords: Leadership Style. Project Success. Information Technology.

Cite como - American Psychological Association (APA)

Prado, E. P. V., Mancini, M., & Grotta, A. (2020, maio/ago.). Estilo de liderança e sucesso em projetos de TI em organizações brasileiras. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(2), 64-86. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.17387>.

1 Introdução

Os projetos de Tecnologia da Informação (TI) possuem em geral um baixo índice de sucesso, conforme relatos da literatura acadêmica e de pesquisas de mercado. O sucesso pode ser mensurado por cinco dimensões (Shenhar & Dvir, 2007). Apenas uma pequena parcela de 6% obtém sucesso em todas essas dimensões, enquanto quase metade desses projetos é concluído sem atingir ao menos um dos critérios de sucesso (Standish Group, 2015). Ainda assim, os projetos são uma importante fonte de adição de valor às organizações, pois cada projeto de TI usualmente impacta em produtos, processos e resultados da empresa (PMI, 2017a).

O gerente de projeto (GP) é o líder direto do projeto e, portanto, seu estilo de liderança (EL) exerce forte influência sobre as entregas do projeto e sobre as equipes. Ele precisa lidar eficazmente com os desafios do projeto e conciliá-los com seu próprio EL (Zhu & Kindarto, 2016). Isto porque, é fundamental para o sucesso de projetos de TI (SPTI) um EL adequado a cada contexto (Masood, Khan, & Shaikh, 2018). Além disso, o GP deve: conduzir os membros da equipe, respeitando escopo, prazo e custo do projeto (Ghimire, Gibbs, & Charters, 2016); e zelar por um bom clima nas equipes que gerencia, mantendo um bom relacionamento com outras equipes da organização (PMI, 2017a; Zhu & Kindarto, 2016).

O EL pode contribuir para o SPTI. Ghimire *et al.* (2016) identificaram uma relação positiva entre entrega de projetos no prazo e GPs que possuíam EL específicos. De forma semelhante, Saadé, Dong e Wan (2015) identificaram que o bom relacionamento social cria coesão social e traz maiores chances de sucesso ao projeto. Por outro lado, a literatura apresenta características associadas ao EL que não possuem uma relação significativa, tal como a relação entre SPTI e a certificação profissional do GP (Fayaz, Kamal, Amin, & Khan, 2017; Saadé *et al.*, 2015). A literatura também apresenta características que possuem impacto negativo tais como, um EL hierárquico e burocrático que contribui para uma menor chance de SPTI (Zhu & Kindarto, 2016).

Foram encontradas poucas pesquisas sobre o tema em organizações de países em desenvolvimento. Na Polônia e no Paquistão por exemplo, os estudos corroboraram que há uma associação positiva de algumas características de ELs com SPTI (Bhutto, 2016; Grzesik & Piwowar-Sulej, 2018). Além disso, não foi encontrada pesquisa recente no contexto brasileiro que trate sobre o tema. Diante destes desafios, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança e o sucesso de projetos de tecnologia de informação no contexto brasileiro e de acordo com o porte e o setor das organizações. O Brasil compartilha diversos pontos em comum com outros países em desenvolvimento, tais como orçamentos

limitados e carência de infraestrutura e trabalhadores de TI. Esta pesquisa contribui para o conhecimento sobre SPTI em países em desenvolvimento.

2 Referencial teórico

A fundamentação teórica foi elaborada a partir de uma revisão bibliográfica da literatura sobre EL e sucesso em 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). Além disso, há uma série de desafios de liderança que possuem origem nas pressões do ambiente externo sobre as organizações. Isto porque, nas empresas os projetos precisam lidar com desafios tais como, inovação, limitações de recursos, complexidades técnicas, questões sociais e éticas, dinâmica dos processos, e custos e riscos envolvidos no empreendimento. Assim, os líderes de projetos precisam lidar eficazmente com esses desafios. Espera-se que esses líderes se concentrem mais em gerenciar as entregas do projeto, em vez de fornecer somente uma orientação técnica à equipe (Ghimire *et al.*, 2016). Dentre os fatores citados, o EL é um dos fatores que pode ter maior influência no sucesso do projeto.

2.1 Estilo de liderança

A liderança é um dos aspectos que contribuem para o sucesso do projeto. Shenhar Tishler, Dvir, Lipovetsky e Lechler (2002) corroboram essa afirmação e destacam a

importância da liderança no contexto de projetos. Como consequência, o EL do gestor é uma característica importante no projeto. Um dos trabalhos mais referenciados na literatura sobre EL é o trabalho de Blake, Mouton, Barnes e Greiner (1964). Estes autores realizaram uma pesquisa para determinar o EL e constataram a existência de duas dimensões de análise: pessoas e tarefas. Outros autores também identificaram a importância dessas dimensões: os trabalhos de Lloyd-Walker, French e Crawford (2016) destacam a importância das pessoas nas equipes de projetos, mostrando que uma equipe adequadamente influenciada pela atuação do líder apresenta resultados mais significativos. Nessa mesma linha, Dias, Perciuncula, Maffia e Antonioli (2017) argumentam que a composição da equipe se torna primordial para atender às demandas de um projeto.

A motivação das pessoas não é o único fator relevante para o sucesso do projeto. Leite e Martinez (2010) argumentam que um dos desafios da liderança é promover o processo de mudança, destacando assim a dimensão de resultado. Para Blake *et al.* (1964) a dimensão orientada para pessoas abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser acessível e preocupado com os problemas pessoais dos subordinados. A dimensão orientada para tarefas refere-se às ações de realização das metas em grupo, à definição de atribuições de trabalho dos membros do grupo e à ênfase no cumprimento dos prazos finais. Este trabalho resultou em um gráfico

denominado Grade Gerencial – uma matriz nove-por-nove com os 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 um EL de excelência (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.

Figura 1 - Grade Gerencial

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								

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

Os EL destacados na Grade Gerencial são:

L1 Carência de liderança (1.1). Empenho de esforço mínimo para conseguir realizar o trabalho exigido e apropriado para manter os membros da organização.

L2 Foco em resultado (9.1). A eficiência nas operações resulta da organização de condições de trabalho de tal forma que os elementos humanos interferem em grau mínimo.

L3 Foco em pessoas (1.9). Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso.

L4 Excelência em liderança (9.9). O trabalho realizado advém de pessoas dedicadas e resulta em relações de confiança e respeito.

Uma das razões de se buscar estilos de liderança mais eficazes no gerenciamento de

projetos é aumentar a taxa de sucesso em projetos.

2.2 Sucesso em projetos

Não há um consenso na literatura referente ao conceito de sucesso em projetos (Farias Filho & Almeida, 2010). Avaliar o sucesso em projetos depende do ponto de vista do avaliador, ou seja, pode ter diferentes significados para pessoas diferentes. Patah e Carvalho (2012) corroboram essa afirmação e alegam que o sucesso em projetos é multidimensional e que diferentes pessoas medem o sucesso de projetos de diferentes maneiras. Essa complexidade conceitual de sucesso pode ser exemplificada em projetos que alcançaram sucesso no gerenciamento do escopo, tempo, custo e qualidade esperada, porém foram um fracasso nos negócios. Por outro lado, outros projetos que tiveram problemas no gerenciamento de escopo, tempo, custo e qualidade, tornaram-se um grande sucesso para os negócios das empresas (Farias Filho & Almeida, 2010). Essa opinião é corroborada por Sumner *et al.* (2006), que alegam que terminar um projeto dentro do orçamento não significa que houve sucesso, mas apenas que o gerenciamento do custo teve sucesso.

Creasy e Anantatmula (2013) destacam que o sucesso em projetos corresponde ao cumprimento de padrões ou critérios avaliados sobre os resultados dos projetos. 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.

O sucesso em projetos deriva basicamente de pontos de vista subjetivos dos *stakeholders* envolvidos, relacionado ao atendimento de suas expectativas (McLeod, Doolin, & Mac Donell, 2012; Beringer, Jonas & Kock, 2013; Davis, 2017). Para se avaliar o sucesso de um determinado projeto é importante identificar as dimensões que compõem o sucesso em projetos. Entre os trabalhos mais citados na literatura sobre as dimensões do sucesso em projetos, destaca-se o trabalho de Shenhar e Dvir (2007). Esses autores analisaram o sucesso em projetos por meio de cinco dimensões:

D1 Eficiência. 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 indica sucesso no longo prazo e não implica em benefícios para a organização.

D2 Impacto para o cliente. Esta dimensão indica a importância que a organização atribui

aos requisitos e necessidades dos clientes. Faz parte desta dimensão atingir medidas de desempenho, 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.

D3 Impacto para a equipe. Está associado à satisfação da equipe, ao desenvolvimento de capacidades e habilidades, ao crescimento e retenção da equipe e à boa gestão de conflitos.

D4 Negócio e sucesso direto. Esta dimensão está associada ao impacto direto que o projeto tem na organização. Ou seja, está relacionada aos resultados, ao aumento das vendas e do lucro, assim como da participação no mercado. Em um sentido mais amplo, esta dimensão está relacionada à organização sem fins lucrativos, como por exemplo organizações públicas ou do terceiro setor.

D5 Preparação para o futuro. Esta dimensão é de mais longo prazo e está associada a oportunidades futuras que a organização pode aproveitar em termos de novos produtos, tecnologias ou mercados.

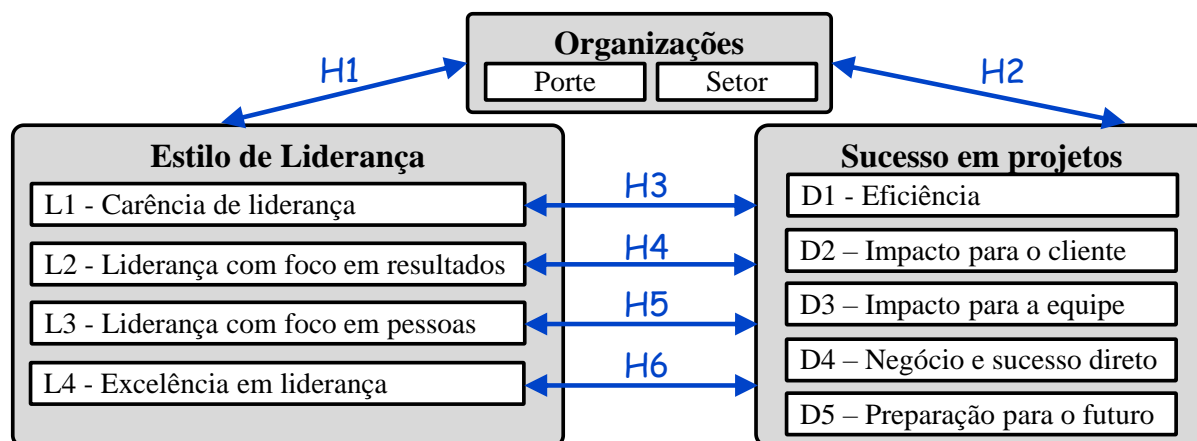
2.3 Modelo para análise do estilo de liderança e do sucesso em projetos de TI

O modelo de referência para análise da relação entre EL e SPTI está apresentado na Figura 2 e foi concebido para atender ao objetivo desta pesquisa. Os construtos presentes no modelo de pesquisa foram criados a partir da revisão bibliográfica citadas nas seções 2.1 e 2.2 e visam fornecer uma definição conceitual e operacional, que permita a mensuração das variáveis. O modelo é composto por três construtos:

(1) Organizações. Pesquisas anteriores (Prado & Takaoka, 2006) sobre a realidade brasileira identificaram que porte e setor das organizações influenciam outras características organizacionais. Em função disto, essas características foram incluídas no modelo de referência da pesquisa.

- **Porte.** Representa o porte da organização pesquisada, adaptado dos critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017). O porte das organizações foi classificado em três níveis: pequeno, menor que 50 funcionários; médio, menor que 100 funcionários; e grande maior ou igual a 100 funcionários.

Figura 2 - Modelo da referência da pesquisa



Legenda: H1 a H6 são hipóteses da pesquisa

Fonte: Próprio autor.

- **Setor.** Representa o setor de atuação da empresa pesquisada. A classificação foi adaptada do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020). Trata-se de uma variável nominal que identifica o setor de atuação: Serviço, refere-se a organizações do setor de serviço e comércio; e Indústria refere-se a organizações do setor industrial.
- (2) **Estilo de liderança.** Representa a combinação das duas dimensões do EL 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.** Possui baixo foco em pessoas e baixo foco em resultados.
 - **Liderança com foco em resultados.** Possui baixo foco em pessoas e alto foco em resultados.
 - **Liderança com foco em pessoas.** Possui alto foco em pessoas e baixo foco em resultados.
 - **Excelência em liderança.** Possui alto foco em pessoas e alto foco em resultados.
- (3) **Sucesso em projetos de TI.** Representa as cinco dimensões de sucesso destacadas nos trabalhos de Shenhar e Dvir (2007): 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 dimensões são avaliadas por meio de variáveis ordinais com escala do tipo Likert de cinco pontos, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1 - Variáveis que representam as dimensões de sucesso em projetos

Dimensões	Nome	Descrição
Eficiência	Custo	Representa o quanto o projeto se mantém dentro do orçamento
	Prazo	Representa o quanto o projeto se mantém dentro do prazo planejado
	Escopo	Trata-se do cumprimento do escopo definido no projeto
Impacto para o cliente	Requisitos	Atendimento aos requisitos e às especificações técnicas, e medidas de desempenho
	Benefícios	Valor adicionado ao cliente
	Fidelidade	Melhoria na satisfação do cliente e aumento de sua intenção em adquirir novas versões do produto
Impacto para a equipe	Satisfação	Satisfação da equipe com o projeto
	Retenção	Retenção da equipe e boa gestão de conflitos
	Crescimento	Desenvolvimento de capacidades e habilidades dos membros da equipe, incluindo crescimento profissional e pessoal
Negócio e sucesso direto	ROI	Retorno sobre o investimento dentro do esperado
	Participação	Aumento da participação dos produtos da empresa no mercado
	Crescimento	Crescimento da empresa pelo aumento de vendas e de sua capacidade financeira
Preparação para o futuro	Oportunidades	Oportunidades futuras para a empresa propiciadas pelo projeto
	Produtos	Novos produtos ou tecnologias desenvolvidas pelo projeto
	Mercados	Abertura ou participação em novos mercados

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

O modelo de pesquisa relaciona EL com SPTI. Patah e Carvalho (2012) estudaram a influência das características do gestor no sucesso da gestão de projetos. Este estudo corrobora a importância da característica do gestor no sucesso de projetos. Da mesma forma, o *Project Management Institute* (PMI, 2017b) destaca no seu Triângulo de Talentos a importância da liderança como uma competência que tem sido demanda dos

gestores pelas organizações. Outros trabalhos que analisaram fatores críticos de sucesso em projetos também apontaram aspectos que se relacionam com o estilo de liderança: Noro e Brozatti (2013) destacaram o tratamento de conflitos, e Borges e Carvalho (2014) o controle do processo de mudança. Ambos os aspectos exigem uma liderança adequada. Nesse contexto, o modelo de pesquisa propõe que:

(1) EL inadequados se associam negativamente às dimensões de sucesso, enunciando a seguintes hipóteses:

H1: Carência em Liderança está associada a um baixo nível de eficiência em projetos.

H2: Carência em Liderança está associada a um baixo impacto para o cliente.

H3: Carência em Liderança está associada a um baixo impacto para a equipe.

H4: Carência em Liderança está associada a um baixo nível de sucesso no negócio.

H5: Carência em Liderança está associada a um baixo nível de preparação para o futuro.

(2) EL com foco em resultado está associado a dimensões que se não relacionam diretamente aos *stakeholders* – eficiência e negócios e sucesso direto – enunciando a seguintes hipóteses:

H6: EL com foco em resultados está positivamente associado com a dimensão de eficiência em projetos.

H7: EL com foco em resultados está positivamente associado com a dimensão de negócio e sucesso direto.

(3) EL com foco em pessoas está associado a dimensões relacionadas diretamente aos *stakeholders* – impacto para o cliente e impacto para a equipe – enunciando a seguintes hipóteses:

H8: EL com foco em pessoas está positivamente associado com a dimensão de impacto para o cliente.

H9: EL com foco em pessoas está positivamente associado com a dimensão de impacto para a equipe.

(4) O estilo Excelência em Liderança está associado a dimensões mais relacionadas ao ambiente externo ao projeto – impacto para o cliente, negócio e sucesso direto e preparação para o futuro – enunciando a seguintes hipóteses:

H10: Estilo Excelência em Liderança está positivamente associado com a dimensão de impacto para o cliente.

H11: Estilo Excelência em Liderança está positivamente associado com a dimensão de negócio e sucesso direto.

H12: Estilo Excelência em Liderança está positivamente associado com a dimensão de preparação para o futuro.

De forma complementar, o modelo de pesquisa utiliza duas variáveis moderadoras: porte e setor da organização. Ele propõe analisar o EL e o SPTI em relação a essas duas variáveis moderadoras:

(5) Relação entre as características porte e setor da organização com EL. Organizações de porte maior possuem mais recursos financeiros e investem mais no planejamento de longo prazo e em desenvolvimento organizacional. Além disso, segundo Delgado (2009) a estrutura econômica de países ocidentais em desenvolvimento, como o Brasil, é dominada por atividades de serviços. Esse contexto sugere as seguintes hipóteses:

H13: Organizações de grande porte estão positivamente associadas ao estilo Excelência em Liderança.

H14: Organizações ligadas ao setor de serviço estão positivamente associadas ao estilo Excelência em Liderança.

(6) Relação entre as características porte e setor da organização com SPTI. Organizações de porte maior e do setor de serviço se associam ao SPTI no longo prazo, sugerindo as seguintes hipóteses:

H15: Organizações de porte grande estão positivamente associadas à dimensão de sucesso preparação para o futuro.

H16: Organizações ligadas ao setor de serviço estão positivamente associadas à dimensão de sucesso preparação para o futuro.

3 Método de pesquisa

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados à pesquisa. A pesquisa proposta neste trabalho se caracteriza por ser um estudo descritivo (Creswell, 2009). 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 População e amostra

As unidades de análise desta pesquisa são o EL e o SPTI, e as unidades de

observação são os projetos. O escopo da pesquisa abrangeu organizações brasileiras públicas e privadas. Optou-se por uma amostra não probabilística, com procedimento de amostragem por conveniência (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), pois o objetivo era coletar informações com profissionais com experiência no gerenciamento de projetos. Obteve-se uma amostra com 400 profissionais que atuam na área de projetos. Cada profissional da amostra pertence a uma única empresa, e cada empresa está representada por um único profissional.

3.2 Coleta e análise de dados

Os dados coletados são do tipo primário, ou seja, são aqueles que não foram antes coletados. Adotou-se o questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, pois permite uma uniformidade de mensuração e a coleta de informações de muitos respondentes (Sampieri *et al.*, 2006). O instrumento está apresentado no Apêndice A. Os dados foram coletados em instituições e comunidades que congregam profissionais de gerenciamento de projetos no segundo semestre de 2019. 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* (McDonald, 2014) 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) Descrição da amostra; (2) Estilo de liderança e as características das organizações brasileiras; (3) Sucesso em projetos e as características das organizações brasileiras; e (4) Relações entre estilo de liderança e sucesso em projetos. A amostra obtida foi de 400 profissionais. Na fase de verificação dos dados, 57 casos foram eliminados por não terem dados completos ou não atenderem a critérios de qualidade, restando assim 343 profissionais na amostra final.

4.1 Descrição da amostra

Os respondentes que constituem a amostra foram caracterizados em função de sua formação e atuação profissional. Os dados estão resumidos na tabela 2. Todos os participantes declararam o seu nível hierárquico e responderam que atuavam em projetos. Cada participante respondeu sobre o

EL de si próprio, no caso de gerentes e diretores, e sobre seu superior imediato, no caso de técnicos. Aproximadamente 65% dos participantes eram colaboradores de empresas de porte grande. Empresas de pequeno porte representaram aproximadamente 30% da amostra e assim 5% da amostra foi composta por funcionários de empresas de médio porte.

Os participantes foram classificados pela sua escolaridade, bem como pela atuação profissional, em três variáveis: experiência profissional, nível hierárquico e renda. A maioria dos respondentes (82,1% = 65,5 + 16,6) atuam em cargos de supervisão e direção, corroborando que os casos da amostra possuem experiência na gestão de projetos. A frequência de respondentes com cargo de diretoria aumenta com a faixa etária, começando com 4,2% para a faixa etária até 30 anos e chegando a 29,8% para a faixa etária acima de 50 anos. Em função desses dados, a amostra foi considerada adequada à pesquisa devido à atuação profissional e à formação escolar dos respondentes.

Tabela 2 - Características da amostra

Faixa etária	Escolaridade		Experiência		Hierarquia		Renda	
	Nível	%	Nível	%	Nível	%	Nível	%
Até 30 anos	Graduação	16,7	<= 5 anos	27,0	Técnico	33,3	<= 10 salários	85,2
27	Pós-graduação	70,8	>5 e <=10	61,5	Supervisão	62,5	<=20 salários	11,1
(7,9)	Mestre/Doutor	12,5	> 10 anos	11,5	Diretoria	4,2	> 20 salários	3,7
31 a 40 anos	Graduação	11,2	<= 5 anos	8,2	Técnico	19,2	<= 10 salários	25,5
110	Pós-graduação	79,6	>5 e <=10	31,8	Supervisão	75,8	<=20 salários	63,6
(32,1)	Mestre/Doutor	9,2	> 10 anos	60,0	Diretoria	5,0	> 20 salários	10,9
41 a 50 anos	Graduação	4,9	<= 5 anos	1,1	Técnico	16,0	<= 10 salários	18,3
109	Pós-graduação	65,7	>5 e <=10	3,3	Supervisão	64,0	<=20 salários	56,0
(31,8)	Mestre/Doutor	29,4	> 10 anos	95,6	Diretoria	20,0	> 20 salários	25,7
Mais 50 anos	Graduação	12,6	<= 5 anos	0,0	Técnico	14,2	<= 10 salários	21,6
97	Pós-graduação	52,6	>5 e <=10	11,0	Supervisão	56,0	<=20 salários	42,3
(28,3)	Mestre/Doutor	34,7	> 10 anos	89,0	Diretoria	29,8	> 20 salários	36,1
Total	Graduação	10,0	<= 5 anos	5,0	Técnico	17,9	<= 10 salários	26,8
343	Pós-graduação	66,5	>5 e <=10	18,7	Supervisão	65,5	<=20 salários	51,0
(100,0%)	Mestre/Doutor	23,5	> 10 anos	76,3	Diretoria	16,6	> 20 salários	22,2

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Estilo de liderança e as características das organizações brasileiras

Os respondentes classificaram o EL existente nas organizações em que atuam. Os resultados estão descritos na tabela 3 e apresentam dois extremos. Em um deles, a

maior parte dos respondentes (38,5%) classificou o EL como não tendo foco nem em pessoas e nem em resultado. Este EL carece de aprimoramento, pois foi classificado por Blake *et al.* (1964) de liderança empobrecida.

Tabela 3 - Estilo de liderança nas organizações brasileiras

Estilo de Liderança			Porte			Setor	
Categoria	Qtde	%	Pequeno	Médio	Grande	S**	I**
Carência em Liderança	132	38,5	30,3	3,8*	65,9	82,6	17,4
Liderança com foco só em resultados	45	13,1	15,6*	31,1*	53,3	67,6	32,4*
Liderança com foco só em pessoas	65	19,0	33,8*	10,8	55,4	85,1	14,9*
Excelência em liderança	101	29,4	29,7	5,9*	64,4	77,9	22,1
Total	343	100,0	28,9	9,3	61,8	79,6	20,4

Nota: * valores com nível de significância estatística menor que 5% ($p\text{ value} < 0,05$)

** S = serviço; I = indústria

Fonte: Dados da pesquisa.

No outro extremo, 29,4% dos respondentes classificaram o EL das empresas em que atuam como tendo foco em pessoas e resultados, ou seja, classificaram como tendo o estilo democrático, que se trata de um estilo de excelência em liderança segundo Blake *et al.* (1964). Organizações com foco apenas em resultado ou apenas em pessoas tiveram uma frequência menor, tendo respectivamente 13,1% e 19,0%. Além disso, é surpreendente constatar que apenas 42,5% (13,1% + 29,4%) das empresas têm EL com foco em resultado. Isso indica que as organizações da amostra têm a oportunidade para promover melhoria em seus estilos de liderança. A seguir estão apresentados os resultados das hipóteses da pesquisa que relacionam EL com características das organizações brasileiras (H13 e H14).

Hipótese H13. O porte das organizações associado ao EL foi testado pela aplicação do

teste estatístico *Fisher's Exact Test*. Foram consideradas significativas as relações com nível de significância estatística menor que 5% ($p\text{ value} < 0,05$). A hipótese H13 não foi verificada. As empresas de porte grande não tiveram associação com Excelência em Liderança. Por outro lado, as empresas de pequeno porte tiveram uma associação positiva com o EL com foco apenas em pessoas, e as de porte médio tiveram uma associação positiva com EL com foco em resultados. Além disso, as empresas de médio porte tiveram uma associação negativa com os estilos Carência em Liderança e Excelência em Liderança, reforçando ainda mais a associação delas com um EL focado apenas em resultado.

Hipótese H14. O EL associado ao setor de atuação das empresas também foi testado pela aplicação do teste estatístico *Fisher's Exact Test*. A hipótese H14 não foi verificada, ou seja, não houve nenhuma associação

estatisticamente significativa entre o setor de serviços com o estilo de Excelência em Liderança. Além disso, destaca-se que a maioria das organizações da amostra são do setor de serviço e comércio (79,6%). Por outro lado, no setor industrial houve uma associação positiva com o EL com foco em resultado e uma associação negativa com o EL com foco em pessoas. Em resumo, a amostra não confirmou as hipóteses H13 e H14.

4.3 Sucesso em projetos e as características das organizações brasileiras

O SPTI foi avaliado com base nos dados respondidos pelos participantes, cujo resultado está apresentado na tabela 4. A pontuação geral foi obtida pela média das

respostas para cada dimensão de sucesso. Essa pontuação foi classificada em dois grupos com uso da estatística mediana. No grupo com maior nível de sucesso (alto), apareceram três dimensões – negócio e sucesso direto (D4), impacto para o cliente (D2) e impacto para a equipe (D3) – ou seja, os projetos da amostra tiveram um nível alto de sucesso em relação a essas dimensões. Esse resultado aponta que o sucesso obtido com projetos pelas organizações brasileiras destacou-se em relação ao negócio da organização, ao impacto para o cliente e para a equipe de projeto. Pode-se, assim, inferir que as três primeiras dimensões de sucesso da tabela 4 foram as mais valorizadas pela alta administração das organizações pesquisadas.

Tabela 4 - Sucesso dos projetos nas organizações brasileiras

Estilo de liderança			Porte			Setor	
Dimensão	Pontuação geral (0 a 10)	Nível de sucesso (mediana)	Pequeno	Médio	Grande	S**	I
Negócio e sucesso direto	8,3	Alto	30,4	10,8*	58,8	78,4	21,6
Impacto para o cliente	8,3		33,6*	10,2	56,2	77,8	22,2
Impacto para a equipe	8,3		30,4	9,8	59,8	76,4	23,6
Preparação para o futuro	6,4	Baixo	17,7*	5,2*	77,1*	73,1	26,9*
Eficiência	5,6		27,3	4,5*	68,2	85,3	14,7*
Total			28,9	9,3	61,8	79,6	20,4

Nota: * valores com nível de significância estatística menor que 5%

** S = serviço; I = indústria

Fonte: Dados da pesquisa.

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 e nem em relação a preparação para o futuro. Pode-se inferir que a alta administração das organizações tem valorizado menos questões relacionadas, por exemplo, ao cumprimento de prazos e custos, e questões relacionadas à criação de novas competências, produtos ou tecnologias. A seguir estão apresentados os resultados das hipóteses da pesquisa que relacionam SPTI com características das organizações brasileiras (H15 e H16).

O SPTI 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 que 5% ($p\ value < 0,05$).

Hipótese H15. Esta hipótese foi verificada, ou seja, as empresas de porte grande tiveram associação positiva com a dimensão de sucesso preparação para o futuro.

Hipótese H16. De forma semelhante esta hipótese também foi verificada. Ou seja, as empresas ligadas ao setor de serviço tiveram associação positiva com a dimensão de sucesso preparação para o futuro.

Além disso, foram identificadas outras associações positivas: empresas de pequeno porte tiveram uma associação positiva com impacto para o cliente, e empresas de médio porte com negócio e sucesso direto. Assim, empresas de pequeno porte têm mais dificuldade de sobrevivência e lhes resta maior preocupação em atender ao cliente. Empresas de grande porte possuem mais recursos e assim investem na preparação para o futuro.

4.4 Relações entre estilo de liderança e sucesso em projetos

A análise da relação entre EL no gerenciamento de projetos e o SPTI foi feita por meio da análise das hipóteses de pesquisa H1 a H12. As hipóteses foram testadas pela aplicação das técnicas estatísticas *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 tabela 5. Em seguida são apresentados os resultados do teste dessas hipóteses.

Tabela 5 - Estilo de liderança e sucesso em projetos

Sucesso em projetos	Estilo de liderança			
	Carência de	Foco em	Foco em	Excelência em
	liderança	resultado	pessoas	liderança
	(H3)	(H4)	(H5)	(H6)
D1 – Eficiência	-1,3	-0,4	-1,8	3,2*
D2 - Impacto para o cliente	-5,14*	0,5	1,8	3,6*
D3 - Impacto para a equipe	-5,17*	0,2	2,5*	3,2*
D4 - Negócio e sucesso direto	-5,19*	0,3	2,2*	3,4*
D5 - Preparação para o futuro	-4,43*	-0,6	-0,1	5,2*

Fonte: Dados da pesquisa.

Hipóteses H1 a H5. O estilo Carência em Liderança foi analisado em relação às dimensões de sucesso. A associação negativa foi verificada em relação a quatro dimensões. Ou seja, Carência em Liderança está associado a um baixo nível de: impacto para o cliente (H2); impacto para a equipe (H3); sucesso no negócio (H4); e preparação para o futuro (H5). Só não foi verificada em relação à eficiência em projetos (H1). Quatro das cinco hipóteses foram verificadas. Isso é uma forte evidência de que o EL denominado Carência em Liderança está associado ao insucesso de projetos em organizações brasileiras.

Hipóteses H6 a H7. O EL com foco em resultado foi analisado em relação às

dimensões de eficiência (H6) e de negócio e sucesso direto (H7). Ambas as hipóteses não foram verificadas. Apesar da importância de atingir os objetivos organizacionais, um foco exclusivamente em resultado não se associou a nenhuma dimensão de sucesso, ou seja, o foco apenas em resultado não garantiu que as organizações da amostra obtivessem sucesso.

Hipóteses H8 a H9. O EL com foco em pessoas foi analisado em relação ao impacto para clientes e para equipe de projeto. Somente uma das hipóteses foi verificada, ou seja, houve uma associação positiva entre EL com foco em pessoas e impacto para a equipe (H9), mas não houve associação positiva com o impacto para o cliente (H8). Além disso, houve

uma associação positiva, não prevista inicialmente, com a dimensão de negócio e sucesso direto. Pode-se inferir, que para as organizações da amostra, o foco em pessoas trouxe resultado positivo para as pessoas da equipe, mas não para as pessoas que são os clientes. Porém, esse tipo de liderança alcançou sucesso para o negócio. Assim, esse tipo de liderança se mostrou mais eficaz que a liderança com foco apenas em resultado, que não se associou positivamente a nenhuma dimensão de sucesso.

Hipóteses H10 a H12. O estilo Excelência em Liderança foi analisado em relação ao impacto para o cliente, negócio e sucesso direto, e preparação para o futuro. Todas estas hipóteses foram verificadas, ou seja, houve uma associação positiva entre Excelência em Liderança e: impacto para a cliente (H10); negócio e sucesso direto (H11); e preparação para o futuro (H12). Além disso, as demais dimensões de sucesso também apresentaram associação positiva, o que não foi inicialmente sugerido nas hipóteses. Pode-se inferir, que para as organizações da amostra, este EL trouxe sucesso aos projetos em todas as dimensões. Por outro lado, este é o EL menos adotado pelas organizações da amostra.

5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre o EL no gerenciamento de projetos e o sucesso de projetos de tecnologia de informação no contexto brasileiro de acordo com o porte e o setor das organizações

pesquisadas. 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 EL e do SPTI foi feita a partir das percepções dos profissionais pesquisados e, portanto, apresenta subjetividade. As conclusões podem ser tecidas a partir de três tópicos principais:

(1) Estilo de liderança em projetos. O EL 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 EL em projetos nas organizações brasileiras. Adicionalmente, foi observado que organizações de porte médio do setor industrial possuem EL mais focado em resultado do que em pessoas. Ao contrário, as organizações de porte pequeno focam mais em pessoas. Ou seja, o porte das organizações brasileiras está associado a diferentes EL em projetos.

(2) Sucesso em projetos. O SPTI foi obtido com mais frequência em relação às dimensões de negócio e de clientes, impacto para o cliente e para a equipe do projeto. Ou seja, as dimensões de preparação para o futuro e eficiência representaram pouco sucesso nos projetos. Pode-se inferir que questões de longo prazo (preparação para o futuro) e de produtividade (eficiência) em projeto possuem oportunidades de melhoria. Foi verificada uma

associação positiva entre a dimensão de sucesso preparação para o futuro e empresas de grande porte, corroborando a hipótese inicial de que nas organizações de grande porte os projetos têm uma preocupação maior com questões de longo prazo. Por outro lado, a hipótese não se verificou em organizações de setores diferentes.

(3) Relação entre estilo de liderança e sucesso em projetos. Três resultados foram obtidos: (1) excelência no EL foi associado a todas as cinco dimensões de sucesso; (2) carência no EL foi associada negativamente a quatro das cinco dimensões de sucesso; e (3) evidenciou-se que a liderança com foco apenas em pessoas teve associação positiva com dimensão de sucesso impacto para a equipe, mas não teve com a dimensão impacto para o cliente. Ou seja, o foco apenas em pessoas trouxe sucesso para os *stakeholders* internos, mas não para os *stakeholders* externos. Este resultado mostra a importância do EL no sucesso de projetos.

Esta pesquisa visou contribuir principalmente para a melhoria de projetos corporativos de TI de países em desenvolvimento, uma vez que tais projetos são importantes fontes de adição de valor a produtos, processos e serviços nas empresas em geral. O foco no EL objetivou contribuir com a valorização do elemento humano, tais como identificar oportunidades de equalização, capacitação e harmonização no ambiente corporativo relativo aos perfis dos profissionais de projetos. Assim, melhorando-se tais aspectos internos às organizações,

contribui-se também com a sociedade, uma vez que *stakeholders* externos à organização, tais como clientes, fornecedores e investidores, podem ser beneficiados por um aumento na taxa de sucesso desses projetos. Esta pesquisa faz parte de um projeto que tem o objetivo de analisar relações entre cultura, liderança e o SPTI. A próxima e última etapa do projeto pretende analisar organizações no contexto da América Latina.

Referências

- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846. (<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>).
- Bhutto, S. Z. A. (2016). Impact of personality traits of manager on the performance of project". In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). Breakthrough in organization development. *Harvard Business Review*. (<https://hbr.org/1964/11/breakthrough-in-organization-development>).
- Borges, J. G., & Carvalho M. M. (2014). Abordagens do PMBOK e CMMI sobre o Sucesso dos Projetos de Softwares. *Revista de Gestão de Projetos*, 5(1), 55-70. (<https://doi.org/10.5585/gep.v5i1.161>)
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction - How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51. (<https://doi.org/10.1002/pmj.21372>).

- Creswell, J. W. (2009). *Mixed Methods Procedures*. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, 203-226.
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617. (<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004>).
- Delgado, A. P. (2009). Serviços e Desenvolvimento Regional. In: *Costa, J. S., & Nijkamp, P. Compêndio de Economia Regional*, Volume 1: teoria, temáticas e políticas. Principia, 389-421.
- Dias, D. S., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: Uma Pesquisa com Profissionais da Área. *Revista de Gestão de Projetos*, 8(1), 72-89. (<https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.486>).
- Farias Filho, J. R., & Almeida, N. O. (2010). Definindo Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(2), 68-85. (<https://doi.org/10.5585/gep.v1i2.16>).
- Fayaz, A., Kamal, Y., ul Amin, S., & Khan, S. (2017). Critical success factors in information technology projects. *Management Science Letters*, 7, 73-80. (<https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.11.012>).
- Ghimire, D., Gibbs, S., & Charters, S. (2016). Software Development Team Views of Success Factors in Agile projects. In *Incorporating the 29th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications*.
- Grzesik, K., & Piwowar-Sulej, K. (2018). Project Managers' Competencies and Leadership Styles from the Perspective of Organizations Functioning in Poland. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(3), 35-60. (<https://doi.org/10.7341/20181432>).
- IBGE. (2020). *Comissão Nacional de Classificação (CONCLA)*. (<https://cnae.ibge.gov.br/>).
- Leite N. P., & Martinez, V. P. R. (2010). Projeto de Comunicação Viabilizando a Expressão dos Servidores da SEF/MG. *Revista de Gestão de Projetos*, 1(1), 114-140. (<http://dx.doi.org/10.5585/GeP.20107>).
- Lloyd-Walker, B., French, E., & Crawford, L. (2016). Rethinking researching project management: understanding the reality of project management careers. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930. (<https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0033>).
- Masood, M., Khan, R. A., & Shaikh, S. (2018). Impact of Personality Traits of Project Manager on Project Success. *Journal of Business Strategies*, 12(1), p. 21. (<https://link.gale.com/apps/doc/A555703436/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=db08b919>).
- McDonald, J. (2014). *Fisher's exact test of independence*. Handbook of Biological Statistics. Sparky House Publishing.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86. (<https://doi.org/10.1002/pmj.21290>).
- Noro, G. B., & Bronzatti, B. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 116-137. (<https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>).
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 178-206. (<https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>).
- PMI. (2017a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*

- Guide (6th ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- PMI. (2017b). *Triângulo de Talentos*. Disponível em: <<http://www.pmi.org/learning/training-development/talent-triangle>>
- Prado, E. P. V., & Takaoka, H. (2006). A terceirização da tecnologia de informação e o perfil das organizações. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(3), 245-256.
- Saadé, R. G., Dong, H., & Wan, J. (2015). Factors of project manager success. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 10, 63-80.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Modelos de Pesquisa. In *Metodologia de pesquisa* (3^a ed.). São Paulo: McGraw-Hill, 152-223.
- SEBRAE. (2017). *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios*. (<https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf>)
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Tishler A, Dvir, D, Lipovetsky, S., & Lechler T. (2002). Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R D Management*, 32(2), 111-126.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 11-18. (<https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300003>).
- Standish Group. (2015). *Chaos Report*. Standish Group - Chaos Report. (https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)
- Sumner et al. (2006). Exploring the linkage between the characteristics of it project leaders and project success. *Information System Management*, 23(4), 43-49.
- Zhu, Y. Q., & Kindarto, A. (2016). A garbage can model of government IT project failures in developing countries: The effects of leadership, decision structure and team competence. *Government Information Quarterly*, 33(4), 629-637. (<https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.08.002>).

Apêndice A - Instrumento de coleta de dados

Este apêndice apresenta o instrumento aplicado na pesquisa de campo. O instrumento está dividido em quatro partes.

Parte A - Dados do participante

A1. Nome: _____

A2. E-mail: _____

A3. Ano de Nascimento: _____

A4. Sexo

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

A5. Nível de Educação

<input type="checkbox"/>	Ensino Médio
<input type="checkbox"/>	Graduação
<input type="checkbox"/>	Pós-Graduação/ Especialização /MBA
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutorado

A6. Cargo

<input type="checkbox"/>	Diretoria, Vice-Presidente
<input type="checkbox"/>	Gerência Executiva, Geral ou Operacional
<input type="checkbox"/>	Coordenação, Supervisão ou Chefia
<input type="checkbox"/>	Técnico sem nível de supervisão, assistente ou sem cargo de supervisão
<input type="checkbox"/>	Outro

A7. Anos de experiência Profissional e em Gerenciamento de Projetos

Tempo Experiência	Profissional	Em Gerenciamento de Projetos
Menor que 5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 à 20 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maior que 20 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A8. Faixa salarial:

<input type="checkbox"/>	Até 5 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	De 6 até 10 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	De 11 até 20 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Maior que 20 salários mínimos
<input type="checkbox"/>	Sem renda

Parte B - Dados da empresa

B1. Porte da Empresa por número de empregados

<input type="checkbox"/>	Até 9
<input type="checkbox"/>	De 10 a 19
<input type="checkbox"/>	De 20 a 49
<input type="checkbox"/>	De 50 a 99
<input type="checkbox"/>	De 100 a 499
<input type="checkbox"/>	Acima 499

B2. Ramo de Atividade

<input type="checkbox"/>	Aeroespacial	<input type="checkbox"/>	Mineração
<input type="checkbox"/>	Alimentos e bebidas	<input type="checkbox"/>	Petróleo, Petroquímica e Gás
<input type="checkbox"/>	Automotivo	<input type="checkbox"/>	Saúde
<input type="checkbox"/>	Construção	<input type="checkbox"/>	Seguros
<input type="checkbox"/>	Consultoria	<input type="checkbox"/>	Serviços
<input type="checkbox"/>	Educação/Treinamento	<input type="checkbox"/>	Serviços Financeiros
<input type="checkbox"/>	Energia	<input type="checkbox"/>	Siderurgia
<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Tecnologia da Informação
<input type="checkbox"/>	Fabricação	<input type="checkbox"/>	Telecomunicações
<input type="checkbox"/>	Farmacêutico	<input type="checkbox"/>	Terceiro Setor
<input type="checkbox"/>	Governo	<input type="checkbox"/>	Transportes/Logística/Distribuição
<input type="checkbox"/>	Indústria	<input type="checkbox"/>	Varejo
<input type="checkbox"/>	Jurídico	<input type="checkbox"/>	Outro

B3. Descreva os principais produtos ou serviços que a empresa comercializa

Parte C – Estilo de liderança

Responda abaixo uma única opção que melhor caracteriza, na sua empresa, o estilo de liderança em projetos de TI, de acordo com a preocupação com as pessoas e a preocupação com o resultado.

<input type="checkbox"/>	Carência de liderança. Empenho de esforço mínimo para conseguir realizar o trabalho exigido e apropriado para manter os membros da organização
<input type="checkbox"/>	Preocupação com resultado. A uma eficiência nas operações da empresa que resulta da organização de condições de trabalho, porém os elementos humanos interferem em grau mínimo
<input type="checkbox"/>	Preocupação com pessoas. Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas de um relacionamento satisfatório, resultando em ambiente e ritmo de trabalho despreocupado e amistoso
<input type="checkbox"/>	Excelência em liderança. O trabalho realizado advém de pessoas dedicadas e resulta em relações de confiança e respeito

Parte D – Sucesso em projetos de TI

Avalia abaixo, dando uma nota de 1 a 5, o resultado obtido pela sua empresa nos projetos de TI.

1 a 5	Eficiência. Projetos são gerenciados de forma eficiente em termos de:
-------	--

()	Custo. Os projetos se mantem dentro do orçamento
()	Prazo. Cumprem o cronograma planejado
()	Escopo. Atendem ao escopo estabelecido

1 a 5	Impacto para o cliente. Projetos impactam o cliente de forma que:
()	Requisitos. Atendem aos requisitos e às especificações técnicas, e atingem medidas de desempenho
()	Benefícios. Agregam valor ao cliente
()	Satisfação. Melhoram a satisfação do cliente e aumentam sua intenção em adquirir novas versões do produto

1 a 5	Impacto para a equipe. Projetos impactam a equipe de forma que:
()	Satisfação. Satisfação da equipe com o projeto
()	Retenção. Retenção da equipe e boa gestão de conflitos
()	Crescimento pessoal. Desenvolvimento de capacidades e habilidades dos membros da equipe, incluindo crescimento profissional e pessoal.

1 a 5	Negócio e sucesso direto. Projetos impactam a empresa de forma que:
()	Retorno do investimento. Propiciam retorno esperado do investimento
()	Participação de mercado. Aumentam a participação dos produtos da empresa no mercado
()	Crescimento. Permitem o crescimento da empresa pelo aumento de vendas e da capacidade financeira

1 a 5	Preparação para o futuro. Projetos que impactam a empresa no longo prazo:
()	Oportunidades. Propiciam oportunidades futuras para a empresa
()	Produtos e tecnologias. Geram novos produtos ou desenvolvem novas tecnologias para a empresa
()	Mercados. Desenvolvem novos mercados