



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Os papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos

MARIA LUCIA GRANJA COUTINHO

USP - Universidade de São Paulo
luciagranja@usp.br

ANTONIO C A MAXIMIANO

Universidade de São Paulo
maximin@usp.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

OS PAPÉIS DOS EXECUTIVOS EM EMPRESAS ORIENTADAS A PROJETOS

Resumo

As empresas orientadas a projetos focalizam seu modelo de negócios na criação e oferta de valor por meio de projetos. Distintas das empresas que vivem de processos e produtos, têm especificidades em sua estrutura, estratégia e modelo de gerenciamento. Gerenciar empresas projetizadas traz desafios além das tarefas de gerenciar pessoas, buscar informações dentro e fora da empresa e tomar decisões quanto aos projetos a serem executados e recursos disponíveis. Essas empresas dedicam seus recursos e objetivos estratégicos em busca de oportunidades que gerem novos projetos. Para garantir a eficácia no desenvolvimento, comercialização e execução de projetos cabe aos executivos desempenhar diferentes papéis. Com o objetivo de identificar os papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos, o presente artigo tomou como base os estudos de Mintzberg sobre a natureza do trabalho do executivo, publicado em 1973 e revisado em 2010. Nesses estudos, a atividade gerencial foi dividida em papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. Este artigo apresenta os resultados de um *survey* com a caracterização das empresas, dos executivos e dos papéis gerenciais mais desempenhados pelos 93 profissionais pesquisados.

Palavras-chave: Papel do executivo; Gestão de projetos; Empresa orientada a projetos.

Abstract

Project-oriented businesses focus its business model on value creation and supply through projects. Distinct companies living processes and products have specific characteristics in its structure, strategy and management model. Manage projectized companies brings challenges beyond the tasks of managing people, search for information inside and outside the company and make decisions regarding the projects to be executed and resources available. These companies dedicate its resources and strategic objectives for opportunities that generate new projects. To ensure efficiency in the development, marketing and implementation of projects is up to executives play different roles. In order to identify the roles of managers in project-oriented companies, this article was based on the studies of Mintzberg on the nature of executive work, published in 1973 and revised in 2010. In these studies, management activity was divided into interpersonal, informational and decisional roles. This article presents the results of a survey with the characterization of business, executive and managerial roles played by over 93 professionals surveyed.

Keywords: Executive role; Management project; Project-oriented businesses.



1 Introdução

A definição de modelo de negócio relaciona-se à criação, à entrega e à captura de valor, como formas de identificar e construir relacionamentos que contribuirão para que o modelo seja posto em prática (Osterwalder & Pigneur, 2011; Keen & Qureshi, 2006).

As empresas orientadas a projetos, como modelo de negócio, desenvolvem e comercializam projetos de produtos e serviços, transformando-os em valor para si próprias e para seus clientes (Zott & Amit, 2009; Teece, 2010; Shafer, Smith, & Linder, 2005; Magretta, 2002). Para que isso ocorra, elas identificam a necessidade de iniciarem um projeto com a finalidade de desenvolverem: novos produtos, serviços e processos organizacionais; comprometerem os recursos substanciais da empresa, os quais, se usados indevidamente, podem reduzir o sucesso financeiro ou competitivo da organização; realizarem alianças estratégicas com outras organizações, tais como aquelas destinadas a compartilharem os riscos de desenvolvimento ou de penetrarem em mercado global (Cleland & Ireland, 2002).

O papel do executivo principal, em uma empresa orientada a projetos, está relacionado com a gestão dos recursos para operar essa criação de valor. Esse papel básico segmenta-se em outros papéis: interpessoais, informacionais e decisórios.

Neste artigo apresentam-se os resultados de um estudo sobre o desempenho desses papéis, focalizando executivos de empresas projetizadas, usando o modelo de papéis postulado por Mintzberg (1973, 2010).

2 Referencial Teórico

A pesquisa original de Mintzberg (1973) apresenta o conjunto de papéis gerenciais observados na rotina de executivos de empresas em diferentes áreas de atuação.

Com o objetivo de entender as atividades desenvolvidas pelo executivo, a referência é o conceito de papel interpretado por um ator em uma peça de teatro. Apesar da predefinição, a interpretação e o desempenho têm influências do comportamento individual para elaboração do personagem. Por essa razão, para entender os papéis desempenhados por diferentes atores é preciso observá-los separadamente. O modelo proposto por Mintzberg está ilustrado na Figura 1.

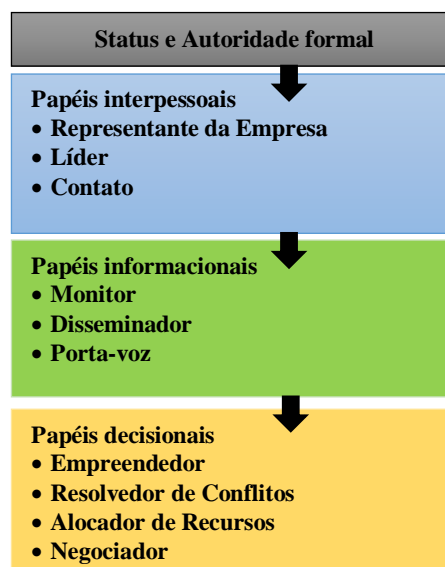


Figura 1. Papéis do executivo

Fonte: MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*, 1973.



A autoridade formal origina os papéis interpessoais, que conduzem aos papéis informacionais, os quais permitem que o executivo desempenhe papéis de decisão.

Para Mintzberg (1973), o executivo desempenha os papéis (1) interpessoais: relacionados às atividades sociais e de representante da empresa em situações profissionais; (2) informacionais: formados pelo conjunto de atividades gerenciais que diz respeito à recepção e à transmissão de informações; e (3) decisórios: requerem habilidade para controle do tempo, elaboração de estratégias, capacidade de lidar com conflitos e negociação com outras organizações. Cada papel é subdividido em papéis específicos como descritos a seguir:

Interpessoais:

- a) **Representante da empresa:** papel básico do gestor. Faz parte das suas obrigações como chefe. Não envolve processamento de informações nem tomada de decisões.
- b) **Líder:** as atividades de líder estão divididas em gestão de pessoas, como: contratar, treinar, avaliar, remunerar, promover e demitir subordinados; e motivacionais, com base em competências pessoais do gestor;
- c) **Contato:** refere-se ao intercâmbio de recursos e informações entre executivos; ao estabelecimento dos relacionamentos que ajudam a construir a rede de colaboração.

Informacionais:

- a) **Monitor:** procura obter informações para entender o contexto da organização e identificar problemas e oportunidades; envolve as mais variadas fontes de informação, desde a Internet até a “rádio peão”.
- b) **Disseminador:** é o papel de olhar para dentro da organização, identificar as necessidades de informação e disseminá-las.
- c) **Porta-voz:** este papel consiste em transmitir a informação para fora da empresa. O gestor deve manter informados os influenciadores-chave no elenco de partes interessadas externas.

Decisionais:

- a) **Empreendedor:** é o papel que explora oportunidades, resolve problemas sem pressão e realiza mudanças de forma controlada e espontânea, com foco na melhoria da situação atual ou nos projetos de melhoria.
- b) **Resolvedor de conflitos:** o gestor age em situações inesperadas que exigem ação. Conflitos entre subordinados, dificuldades entre empresas e recursos perdidos, por exemplo.
- c) **Alocador de recursos:** é o coração da estratégia organizacional. As decisões são tomadas para usar ou proteger os recursos da empresa. O gestor pode alocar recursos: programando seu próprio trabalho, definindo a estrutura organizacional e autorizando ações para continuidade ou interrupção do uso dos recursos alocados.
- d) **Negociador:** a negociação, definida como intercâmbio de interesses em tempo real, permite ao gestor usar a autoridade para alocar recursos, tomar decisão e agir de forma rápida.

O conjunto de papéis descritos por Mintzberg (1973) apresenta a variedade de possibilidades e a complexidade das funções gerenciais, por meio do uso da autoridade e da posição ocupada, com o objetivo de reforçar a imagem do executivo, negociar com grupos de



interesses conflitantes, procurar oportunidades e implementar mudanças, desenvolver pessoas e equipes com o olhar no presente e no futuro.

Na mesma linha de indagação sobre o que faz o gestor, Grove (1983), CEO da Intel nos anos 1980, descreve as principais atividades cotidianas do executivo para alcance de resultados superiores, como: julgar situações e emitir opiniões, gerenciar recursos e pessoas, alocar recursos, detectar erros, treinar e desenvolver subordinados, planejar produtos e negociar acordos.

Kotter (1986), de forma semelhante a Mintzberg (1973), nos estudos observacionais de executivos voltados à identificação dos papéis gerenciais, afirma que estes elaboram suas agendas e agem para cumpri-las; são flexíveis e buscam oportunidades, com vistas ao alcance de objetivos e metas organizacionais; criam uma extensa rede de relacionamentos, com a intenção de coletar informações, conhecer os tomadores de decisões e influenciadores; e seu conhecimento e sua eficiência são construídos a longo prazo.

Para Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006), há outros papéis a serem destacados como: empreendedor, alocador de pessoas e de recursos organizacionais, detentor de poder, facilitador e líder pelo exemplo, gerenciador de informações do mercado, adaptador em respostas às mudanças ambientais e agente responsável pelos recursos da organização.

O modelo desenvolvido por Quinn, Faerman, Thompson, McGrath e Clair (2003) é composto pelos papéis desempenhados sob o ponto de vista dos desafios da aquisição e uso de competências em respostas às situações gerenciais encontradas no dia a dia. Os papéis são: inovador e negociador quando voltados para a mudança e o futuro; monitor e coordenador com o objetivo de dar continuidade à organização; facilitador e mentor, que dão ênfase às relações interpessoais; e diretor e produtor quando trata das metas racionais voltadas à maximização de resultados.

Mintzberg, em 2010, apresenta a revisão de seus papéis gerenciais, atualizando conceitos e realidades do trabalho do executivo. Acrescenta a estrutura e programação do trabalho sob o ponto de vista da informação pela comunicação e controle; das pessoas e como liderar e gerenciá-las; e da ação como homem de ação e gestor de projetos.

Na empresa orientada a projetos, o executivo tem o papel de identificar e negociar novos projetos sendo estes vistos como unidades primárias para produção, inovação e competição (Hobday, 2000).

A denominação de empresa orientada a projetos, na literatura especializada, traz variações como: *project-based enterprises* (Defillippi & Arthur, 1998), *project-based organisation* (Hobday, 2000), *project-oriented company* (Gareis, 2004), *project-based firms* (Lindkvist, 2004). Gareis (2004) esclarece que esse modelo de empresa utiliza projetos não apenas como ferramenta para o desempenho de processos, mas também como opção estratégica do *design* da organização. Por essa razão, o autor reforça que, cada vez mais, empresas voltam-se ao desenvolvimento de projetos.

Sydow, Lindkvist e DeFillippi (2004) consideram empresas orientadas a projetos aquelas que suprem todos os produtos e serviços por meio de projetos e operam num modelo de governança diferente da definição de uma estrutura mecanicista.

O projeto, nesse tipo de organização, é o principal mecanismo para coordenar e integrar todas as principais funções do negócio. Algumas empresas beneficiam-se da estrutura por projetos, muito comum em consultoria e serviços profissionais como: contabilidade, publicidade, *design* gráfico, advocacia, gestão e relações públicas; indústria cultural, como: moda, filme, *video games*, mídia digital; indústria de alta tecnologia em produção de *software*, *hardware* e multimídia; produtos e sistemas complexos, como: construção civil, transportes, telecomunicações e infraestrutura (Sydow, Lindkvist, & Defillippi, 2004; Hobday, 2000).



Para identificar e entender os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais nas empresas orientadas a projetos, foi realizado o presente estudo.

3 Metodologia

A amostra envolveu executivos que atuam em empresas projetizadas, com a coleta de dados por meio de *e-survey*.

O tratamento dos dados coletados pela aplicação de análises estatísticas foi realizado com o uso do *software* SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 19, como também os gráficos e tabelas foram elaborados com os *softwares* Microsoft Excel 16® e Qualtrics®, por oferecerem recursos visuais e de análise necessários para o tratamento e apresentação dos dados coletados.

Procurou-se identificar as empresas onde os respondentes estavam trabalhando no momento do preenchimento do *e-survey*. Foram observados os setores de atividades, o tempo de existência das empresas, o número de empregados, o percentual de empregados (diretos e indiretos) envolvidos em projetos e os tipos de projetos desenvolvidos pelas empresas. Houve maior frequência, com 34 respostas, em empresas do setor de Tecnologia da Informação (*Hardware e Software*) e 26 respostas em empresas de Consultoria. Outras empresas foram identificadas nas áreas de gás, petróleo, ferroviária, rodoviária, rádio, televisão, fundos de investimentos, engenharia e semicondutores.

As empresas, segundo 46 respondentes, têm mais de 30 anos de existência. Em relação ao número de empregados (diretos e indiretos) 57 respondentes atuam em empresas com mais de 500 empregados, tendo a segunda maior presença em empresas com menos de 100 empregados, com 24 respondentes.

O percentual de empregados envolvidos em projetos serviu para caracterizar a empresa orientada a projetos e principal modelo de negócios, sendo o resultado representado por 54 executivos em empresas com 60% a 100% dos empregados comprometidos nos projetos.

Os tipos de projetos identificados na pesquisa estão em Sistemas de Informações com 53 respostas e Consultoria com 25 respostas. Outros projetos foram descritos por 16 respondentes, tais como: sondas de perfuração para águas ultraprofundas, *Floating Production Storage and Offloading - FPSO, Pipe Laying Support Vessel - PLSV*, manutenção e *upgrade* destes ativos, produtos e sistemas eletrônicos, integração de TI, projeto e execução de paisagismo e educação superior.

Quanto à formação, há maior presença em pós-graduação, com 62 respondentes com mestrado e doutorado e 16 respondentes com curso de graduação.

No tocante ao tempo de experiência na gestão de projetos o resultado traz 26 respondentes com entre 11 a 15 anos e 20 respondentes com seis a dez anos de experiência.

A validação do instrumento com a aplicação da análise fatorial foi realizada para avaliar o conjunto de variáveis e posterior sumarização em três dimensões, também chamada de fatores (Corrar, Paulo, & Dias, como citado em Bezerra, 2007).

A vantagem da análise fatorial é a redução do número de dados coletados por meio da inter-relação de fatores comuns, também chamados de dimensões latentes (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009). As dimensões e respectivos fatores foram baseados no modelo de Mintzberg (1973, 2010), como descritos na Figura 2.



Dimensões	Fatores	Número de variáveis
Interpessoais (PIP)	<ul style="list-style-type: none">• Representante da empresa• Líder• Contato	12
Informacionais (PIF)	<ul style="list-style-type: none">• Monitor• Disseminador• Porta-voz	13
Decisionais (PDE)	<ul style="list-style-type: none">• Empreendedor• Resolvedor de conflitos• Alocador de recursos	15
Total de variáveis		40

Figura 2. Dimensões e fatores do instrumento de pesquisa.

Para cada um dos fatores foram calculados: a Matriz de Correlações; os Componentes Principais (Kaiser); o Critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett; a Medida de Adequação da Amostra (MSA) e as Comunalidades; a Matriz Rotacionada (VARIMAX) e o Alfa de Cronbach.

A aplicação da análise fatorial resultou na extração de quatro variáveis cujas comunalidades estavam com valores abaixo de 0,5. Sendo uma variável na dimensão interpessoal, duas variáveis na informacional e uma variável na decisional.

No modelo original havia o quarto papel decisional chamado de Negociador conforme Figura 1. Contudo, após a validação do instrumento de pesquisa as respectivas atividades de negociação foram incorporadas ao papel de empreendedor.

4 Análise dos Resultados

Na estatística descritiva para tratar dos dados referentes às dimensões interpessoais, informacionais e decisionais, analisaram-se os resultados das medidas de posição para as informações coletadas na pesquisa com base na média, moda, mediana, e a medida de dispersão representada pelo desvio padrão.

A primeira análise foi referente aos papéis interpessoais com o total de doze variáveis nos três fatores, já mencionados anteriormente, sendo as atividades de Representante da Empresa relativas à gestão de pessoas, apresentadas na Tabela 1:



Tabela 1:
Papéis interpessoais – Representante da empresa

Variáveis	Papéis Interpessoais – Representante da empresa	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIP6	Contrata, treina, avalia, remunera, promove e demite empregados.	2,98	1	4	1,58
PIP7	Participa de atividades e eventos motivacionais.	2,58	3	1	1,21
PIP8	Identifica possíveis problemas que precisam de atenção e subordinados que estão desmotivados.	3,53	4	3	1,19
PIP9	Relaciona as necessidades das pessoas sob sua gestão com os objetivos organizacionais.	3,67	4	3	1,26

Do total de quatro variáveis referentes ao papel de Representante da Empresa destacaram-se as variáveis: *Relaciona as necessidades das pessoas sob sua gestão com os objetivos organizacionais* e *Identifica possíveis problemas que precisam de atenção e subordinados que estão desmotivados* com maiores presenças nas respostas indicando serem as atividades mais executadas no dia a dia dos executivos.

No papel de Líder com cinco variáveis estão as atividades relacionadas a participar e comandar eventos como representante da empresa; manter contato com executivos de outras empresas; manter rede de relacionamento externo com diversos *stakeholders*; e participar de eventos organizados por associações e grupos da sua área de atuação como descritas na Tabela 2:

Tabela 2:
Papéis interpessoais – Líder

Variáveis	Papéis Interpessoais – Líder	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIP1	Participa de cerimônias e eventos como representante da empresa.	2,41	1	3	1,44
PIP5	Comanda eventos para adicionar valor e reconhecimento para a empresa.	2,70	1	2	1,47
PIP11	Mantém contato com executivos de outras empresas.	3,65	4	3	1,28
PIP12	Mantém rede de relacionamento externo, em nome da empresa, com diversos <i>stakeholders</i> .	3,52	5	3	1,28
PIP13	Participa de eventos organizados por associações e grupos da sua área de atuação.	2,97	3	2	1,23



Como detalhada na Tabela 2, as variáveis *Mantém contato com executivos de outras empresas e Mantém rede de relacionamento externo, em nome da empresa, com diversos stakeholders* representaram as principais atividades exercidas no papel de líder de equipes de projetos.

Em relação ao papel de Contato, com três variáveis, estão as ações voltadas a troca de correspondências e a assinatura de documentos como representante legal da empresa de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3:
Papéis interpessoais – Contato

Variáveis	Papéis Interpessoais -Contato	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIP2	Lê e responde <i>e-mails</i> e correspondências como representante da empresa.	3,54	5	4	1,45
PIP3	Assina documentos de caráter obrigatório em nome da empresa.	2,82	1	2	1,55
PIP4	Representa a empresa junto a clientes, fornecedores, parceiros, representantes de comunidades e outros.	3,99	5	3	1,21

Conforme resultado da pesquisa a atividade mais desempenhada foi aquela que o executivo *Representa a empresa junto a clientes, fornecedores, parceiros, representantes de comunidades e outros* com maior número de executivos que afirmam representar a empresa em diversas situações e interesses para alcance das metas organizacionais.

Os papéis informacionais, de Monitor, Disseminador e Porta-voz, estão compostos por ações que envolvem a coleta e recebimento de informações de dentro e fora da empresa, seja para monitorar o mercado de atuação da empresa, seja para manter contato com outros profissionais e relacionar-se com os demais profissionais da própria empresa.

Os dados analisados nos três papéis informacionais apontam para a prática de certas atividades diárias comuns ao desempenho da função de gestor em empresas orientadas a projetos. O papel de Monitor, com cinco variáveis detalhadas na Tabela 4, está voltado à coleta e recebimento de informações internas e externas para a construção do conhecimento, como também para identificação de possíveis problemas e oportunidade que possam contribuir para o negócio.



Tabela 4:
Papéis informacionais - Monitor

Variáveis	Papéis Informacionais – Monitor	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIF1	Recebe informações de várias fontes, de dentro e de fora da empresa.	4,12	5	3	0,87
PIF2	Procura informações no sentido de detectar mudanças, problemas, oportunidades e assim facilitar a tomada de decisões.	4,12	4	3	0,93
PIF3	Constrói conhecimento sobre o ambiente interno da organização.	4,03	4	3	0,93
PIF4	Coleta informações do progresso das operações e projetos dentro da empresa.	4,09	5	3	1,08
PIF5	Procura e recebe informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores e demais contatos.	3,62	4	3	1,17

No papel de Monitor, as atividades *Recebe informações de várias fontes, de dentro e de fora da empresa* e *Procura informações no sentido de detectar mudanças, problemas, oportunidades e assim facilitar a tomada de decisões* foram as variáveis com maiores médias nos resultados coletados.

Em relação ao papel de Disseminador, com quatro variáveis, estão as atividades de representante da empresa e relações públicas junto aos consumidores, pares, agências governamentais e organizações comerciais, com o interesse em manter-se atualizado e disseminar novos conhecimentos dentro da empresa como descritos na Tabela 5.

Tabela 5:
Papéis informacionais – Disseminador

Variáveis	Papéis Informacionais – Disseminador	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIF11	Busca por meio de fontes externas novas ideias e tendências para disseminar na empresa.	3,48	4	5	1,18
PIF12	Como executivo, é chamado para falar em nome da empresa.	2,85	1	5	1,44
PIF13	Desempenha o papel de relações públicas.	2,32	1	4	1,40
PIF15	Mantém contato com consumidores, pares, agências governamentais e organizações comerciais com o objetivo de coletar conhecimentos atualizados para a empresa.	2,81	3	1	1,31



Houve maior presença nas atividades *Busca por meio de fontes externas novas ideias e tendências para disseminar na empresa* e *Como executivo, é chamado para falar em nome da empresa*.

Em relação ao papel de Porta-voz há ênfase nas atividades externas, com a coleta e transmissão de informações externas para toda a empresa e incentivo dos empregados para agirem como filtros, coletando e enviando informações de tendências de mercado onde a empresa atua. Foram identificadas quatro variáveis como apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6:

Papéis informacionais – Porta-voz

Variáveis	Papéis Informacionais – Porta-voz	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PIF7	Estimula os subordinados a agirem como filtros, coletando e enviando informações de eventos e tendências do mercado.	3,25	3	5	1,29
PIF8	Transmite informações externas para toda a empresa.	2,87	3	1	1,26
PIF9	Recebe informações externas e repassa aos subordinados.	3,31	4	5	1,21
PIF10	Solicita análises e relatórios sobre diversos assuntos de diferentes fontes da empresa.	2,77	3	4	1,18

No papel de Porta-voz está na variável *Recebe informações externas e repassa aos subordinados* os maiores valores das média, moda e mediana indicando ser a atividade mais relatada como rotineira pelos executivos.

As atividades dos papéis decisoriais, Empreendedor, Resolvedor de Conflitos e Alocador de Recursos, são compostas por ações voltadas à tomada de decisões, solução de problemas e conflitos, definição da estrutura usada para projetos e alocação dos recursos disponíveis. A Tabela 7 apresenta as 11 variáveis do papel de Empreendedor.



Tabela 7:
Papéis decisoriais – Empreendedor

Variáveis	Papéis decisoriais – Empreendedor	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PDE1	Realiza mudanças explorando as oportunidades que surgem.	3,68	4	5	1,04
PDE3	Com base em informações coletadas, decide o que é necessário fazer para melhorar a situação atual.	4,10	4	3	0,82
PDE7	Gerencia conflitos entre as áreas da própria organização.	3,76	5	3	1,31
PDE8	Lida com conflitos entre subordinados.	3,46	5	3	1,41
PDE9	Toma decisões para alocar e proteger os recursos da empresa.	3,83	5	3	1,16
PDE11	Define o que, quem e qual a estrutura usada para os projetos.	3,60	4	3	1,23
PDE12	Escolhe os projetos que contarão com sua supervisão direta.	3,30	4	1	1,44
PDE13	Participa das negociações para alocar os recursos necessários ao desenvolvimento dos projetos.	3,66	5	3	1,30
PDE14	Negocia com fornecedores, clientes e demais <i>stakeholders</i> .	3,73	5	4	1,21
PDE15	É convidado a participar das negociações para aumentar a credibilidade e gerar resultados positivos.	3,61	5	3	1,32
PDE16	Está presente nas negociações que comprometem grande quantidade de recursos da empresa.	3,55	5	3	1,39

No papel de Empreendedor, com as variáveis *Com base em informações coletadas, decide o que é necessário fazer para melhorar a situação atual e Toma decisões para alocar e proteger os recursos da empresa* com maiores médias em relação às demais variáveis. Com este resultado considera-se a realização de melhorias para explorar oportunidades de negócios e do fluxo de trabalho, como também a alocação dos recursos de forma estratégica.

No papel de Revolvedor de Conflitos com duas variáveis, conforme Tabela 8, estão as atividades descritas como lidar com situações imprevistas e a disputa de recursos disponíveis na empresa podendo ser geradora de conflitos de interesses.



Tabela 8:
Papéis decisoriais – Resolvedor de conflitos

Variáveis	Papéis decisoriais – Resolvedor de conflitos	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PDE5	Lida com situações involuntárias e além do controle.	3,82	5	3	1,05
PDE6	Lida com conflitos decorrentes de demandas de recursos e conflitos de personalidade.	4,00	5	3	1,10

A variável *Lida com conflitos decorrentes de demandas de recursos e conflitos de personalidade* apresenta o maior valor de média. Contudo, devido aos valores serem semelhantes na moda e mediana para as duas variáveis, pode-se também considerar a variável *Lida com situações involuntárias e além do controle* como relevante para a rotina do executivo.

E, o terceiro papel decisoriais, *Alocador de Recursos*, com duas variáveis descritas na Tabela 9, considera as atividades de empreendedor e a responsabilidade de observar o fluxo de trabalho em busca de situações que podem ser melhoradas, além de gerenciar projetos pela delegação, autorização e supervisão de acordo com o grau de responsabilidade das atividades desenvolvidas.

Tabela 9:
Papéis decisoriais – Alocador de recursos

Variáveis	Papéis decisoriais – Alocador de recursos	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
PDE2	Observa o fluxo de trabalho em busca de situações que podem ser melhoradas.	3,87	4	3	0,95
PDE4	Na gestão de projetos utiliza a delegação, autorização e supervisão de acordo com o grau de responsabilidade das atividades desenvolvidas.	4,29	5	3	0,80

A variável *Na gestão de projetos utiliza a delegação, autorização e supervisão de acordo com o grau de responsabilidade das atividades desenvolvidas* foi considerada, pelos executivos, como aquela que mais faz parte da gestão e da alocação dos recursos disponíveis.

De acordo com a análise comparativa das dimensões pesquisadas e seus respectivos papéis desempenhados pelos executivos em empresas orientadas a projetos, cabe reforçar que a maior média, no ponto 5 (ocorre bastante) da escala Likert, de acordo com os dados apresentados na Tabela 10, encontra-se no papel decisoriais de alocador de recursos.



Na dimensão interpessoal, o papel com maior frequência está no Contato com as atividades de ler e responder *e-mails* e correspondências como representante da empresa; assinar documentos de caráter obrigatório em nome da empresa; e representar a empresa junto a clientes, fornecedores, parceiros, representantes de comunidades e outros.

A segunda dimensão, a informacional, apresenta o Monitor com maiores médias. Nesse papel, as principais atividades são: receber informações de várias fontes, de dentro e de fora da empresa; procurar informações no sentido de detectar mudanças, problemas, oportunidades e assim facilitar a tomada de decisões; construir conhecimento sobre o ambiente interno da organização; coletar informações do progresso das operações e projetos dentro da empresa; e procurar e receber informações sobre clientes, concorrentes, fornecedores e demais contatos.

A dimensão decisional tem como papel frequentemente desempenhado o Alocador de recursos, cujas ações são: o gerenciamento dos projetos com a delegação, autorização e supervisão das atividades desenvolvidas e a busca de oportunidades de melhorias do fluxo de trabalho.

A análise e a interpretação dos dados coletados servem como fundamento para a discussão dos resultados com a comparação do modelo conceitual utilizado e os achados da pesquisa.

5 Conclusões

O objetivo principal deste artigo é apresentar a revisão bibliográfica, metodologia e os resultados encontrados na pesquisa para identificar os papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos, observado o modelo de papéis gerenciais de Mintzberg (1973, 2010). Ambos os estudos citados foram feitos com a aplicação da metodologia de observações diretas em um grupo de executivos de diferentes empresas em setores de atuação, porte e localização com a aplicação da estratégia fenomenológica.

Para atingir o objetivo proposto realizou-se, em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica fundamentada nos principais conceitos sobre as funções e habilidades do gestor e os estudos dos papéis gerenciais. Em segundo lugar foram descritos, de forma específica, os papéis dos gerentes de projetos que atuam em empresas orientadas a projetos, sendo estes os profissionais e o modelo de negócio escolhidos para a análise e interpretação dos resultados da pesquisa de campo.

Quanto aos procedimentos metodológicos definiu-se a pesquisa quantitativa por meio de *survey* para a coleta de informações permitindo identificar os conhecimentos, atitudes e comportamentos da população pesquisada com a intenção de contribuir para ampliar o entendimento dos papéis dos executivos em empresas orientadas a projetos.

Ressalta-se a elaboração do instrumento de pesquisa como contribuição para novos estudos, como também a identificação dos papéis gerenciais nas empresas pesquisadas. A pesquisa quantitativa também colaborou para os estudos existentes como metodologia voltada à generalização da teoria.

Em comparação com os estudos semelhantes realizados pelos autores citados na revisão bibliográfica percebe-se a predominância na aplicação da observação direta como método de pesquisa de campo. Assim cabe destacar a relevância da pesquisa quantitativa como instrumento para facilitar a replicação e adaptação em diferentes modelos de negócios.



Em relação às empresas orientadas a projetos fica clara a predominância do referido modelo de negócio em consultorias e empresas de *Hardware* e *Software* confirmando o que a literatura pesquisada caracteriza como empresas projetizadas e as atividades desenvolvidas para comercialização dos projetos.

Observa-se que os executivos na maioria possuem pós-graduação (mestrado e doutorado) e experiência em gerenciamento de projetos evidenciando a evolução tanto na formação acadêmica quanto na maturidade dos profissionais pesquisados.

Pode-se concluir que, em relação aos papéis gerenciais, os executivos de empresas orientadas a projetos desenvolvem mais as atividades voltadas ao papel decisional e, especificamente, como alocador de recursos sendo coerente com o objetivo estratégico da empresa projetizada cujos projetos são geradores de recursos financeiros e condutores do negócio. A Tabela 10 apresenta os resultados da pesquisa.

Tabela 10:

Papéis desempenhados pelos executivos em empresas orientadas a projetos

Dimensões	Fatores	Médias da Escala Likert 5= ocorre bastante
Interpessoais	Representante da empresa	20,50
	Líder	19,00
	Contato	33,33
Informacionais	Monitor	34,40
	Disseminador	14,75
	Porta-voz	12,25
Decisionais	Empreendedor	30,45
	Resolvedor de conflitos	34,00
	Alocador de recursos	35,00

É importante considerar que o instrumento de pesquisa aplicado para a coleta de dados junto aos executivos, pode ser utilizado como referência em novas pesquisas e adaptado de acordo com a população e modelo de negócio de interesse do pesquisador.

6 Referências

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2006). *A economia da estratégia*. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Bezerra, F. A. (2007). *Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). *Gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review*, 40(2).
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gareis, R. (2004). Management of the project-oriented company. *The Wiley Guide to Managing Projects*, John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, NJ, USA. doi: 10.1002/9780470172391, 123-142.



- Grove, A. S. (1983). *High output management*. New York: Vintage Books.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29, 871-893.
- Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational transformation through business models: a framework for business model design. System Sciences, 2006. HICSS'06. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on*. v. 8.
- Kotter, J., (1986). *The general manager*. New York: Free Press London: Collier Macmillan, 1986.
- Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*. v. 8, 3-25.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Trad. Barros, R. Alta Books. Rio de Janeiro.
- Shafer, S., & Smith, H. L. J. (2005). The power of the business power. *Business Horizons*, EUA, 48, 199-207.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & Defillippi, R. (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial. *Organization Studies*. 25 (9), 1475-1489.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M., Mcgrath, M., & Clair, L. S. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 1-11.