

## **GESTÃO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES COM ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL**

## **PROJECT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS WITH MATRIX ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

### **ÁREA TEMÁTICA: 1. ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Alessandra Carla Ceolin, UFRPE, Brasil, [alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com)

Jonas Bovet, UFRPE, Brasil, [jonasbovet@live.com](mailto:jonasbovet@live.com)

Ana Clara Cavalcanti de Miranda, UFRPE, Brasil, [clara.acmiranda@gmail.com](mailto:clara.acmiranda@gmail.com)

Rafaela Rodrigues Lins, UFRPE, Brasil, [rafaela.lins@ufrpe.br](mailto:rafaela.lins@ufrpe.br)

### **Resumo**

Este estudo aborda a temática do gerenciamento de projetos existente em praticamente todas as organizações nos dias atuais. Possui por objetivo identificar as características do desenvolvimento de projetos em organizações que possuem uma estrutura matricial, descrevendo o seu impacto sobre a organização de uma empresa. Para embasar a investigação, utilizou-se metodologicamente da pesquisa exploratória de natureza bibliográfica. Os principais resultados demonstram a classificação dos modelos de estruturas organizacionais, suas especificidades e os impactos diretos no gerenciamento de projetos, bem como expor os pontos favoráveis e desfavoráveis apontados pelos autores para a estrutura organizacional matricial. A escolha da estrutura organizacional adequada deve-se levar em consideração diversos fatores como os recursos disponíveis e as limitações financeiras, bem como as prioridades em projetos. Além disso, um dos pontos fundamentais é considerar a extensão de autoridade que a alta administração pretende delegar ao gerente de projeto.

**Palavras-chave:** Projetos; Estrutura Matricial; Organizações; Gerenciamento; Gestão de Equipes.

### **Abstract**

This study addresses the issue of project management presented in virtually all organizations currently. Its objective is to identify the characteristics of project development in organizations that have a matrix structure, describing its impact on the organization of a company. To support the investigation, exploratory research of bibliographic nature was applied as methodology. The main results demonstrate the classification of organizational structure models, their specificities and the direct impacts onto project management, as well as exposing the favorable and unfavorable points pointed out by the authors for the matrix organizational structure. Choosing the appropriate organizational structure must take into account several factors such as available resources and financial limitations, as well as project priorities. In addition, one of the key points is to consider the extent of authority that senior management intends to grant to the project manager.

**Keywords:** *Projects; Matrix Structure; organizations. Management; Team management.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma época de transformações econômicas, sociais e ambientais há diversos conflitos e interesses na sociedade de uma forma geral. Para sobreviver na sociedade contemporânea, faz-se necessário a cooperação humana, combinando com o conhecimento científico que auxilia o homem em diferentes áreas.

Administrar é obter resultados por meio de pessoas, ou seja, é o ato de trabalhar com pessoas para realizar os objetivos da organização e de seus membros (Iacombe, 2017). A administração é responsável por movimentar uma organização, definindo os objetivos e as atividades a serem desempenhas, equilibrando os recursos disponíveis.

A Administração é o resultado histórico e integrado da contribuição de filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários. As ideias de alguns filósofos gregos fundamentaram as concepções em administração que vigoram na atualidade. Chiavenato (2004) conceitua a Administração como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

No fundo, a administração é um complexo processo de tomar decisões a respeito de recursos e de objetivos a serem alcançados.

Então, administrar significa compreender os objetivos elencados pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional a partir do planejamento que se entrelaça à direção e ao esforço da equipe, em todos os níveis e áreas da organização, a fim de alcançar os objetivos inicialmente propostos (Chiavenato, 2007).

Neste estudo aborda-se sobre o gerenciamento de projetos, analisando características destes projetos quando desenvolvidos por organizações que possuem uma estrutura organizacional matricial. Assim, o objetivo geral é identificar as características de projetos desenvolvidos em organizações com estruturas matriciais.

Como objetivos específicos, busca-se compreender acerca dos estudos organizacionais; discutir as características das teorias organizacionais; identificar as especificidades da estrutura matricial.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estudos Organizacionais

Na tentativa de explicar os comportamentos nas organizações, muitas teorias foram criadas, as quais repercutiram o contexto histórico, político e econômico da época em que foram criadas. Tais teorias foram sendo criadas com o objetivo de compreender os conflitos que surgem nas organizações e sua influência sobre estas (Barney & Hesterly, 2004).

Nesse âmbito, as raízes históricas dos estudos relacionados à organização se inserem no contexto do triunfo da ciência sobre a política. Sendo assim, o avanço do crescimento de uma sociedade organizacional se baseou na razão, liberdade e justiça, tendo em vista erradicar a ignorância, a esfera coercitiva e a pobreza (c).

Reed (2010) enfatiza que os Estudos Organizacionais (EOR) se basearam em um diálogo comum, cujas linhas de discussão foram delimitadas intelectualmente, contribuindo para o debate a fim de julgá-las, criando novas contribuições às linhas anteriores. O caminho histórico das teorias organizacionais, identifica suas contribuições para a área da administração, discutindo sobre a atuação; a epistemologia construtivista/positivista; o analítico global/local e o normativo individualista/coletivista.

Se, por meio do positivismo a ciência se tornou verdade absoluta, começaram a ser disseminadas releituras que traçaram linhas alternativas a esse respeito, que influenciaram os EOR e a Teoria Organizacional. Portanto, os EOR não podem ser concebidos enquanto uma área consolidada, mas como um campo teórico com narrativas analíticas distintas (Barney & Hesterly, 2004).

Se alerta que a visão positivista está impregnada de racionalização, do viés capitalista e dos modos impessoais modernos. Nesse sentido, a ciência normal desenvolve a crença que as organizações são coisas duras, empíricas, as quais somente poderão ser estudadas usando-se técnicas científicas (Zawislak, 2004).

Sendo assim, o campo dos EOR se constitui enquanto um espaço de disputas entre ideias que concorrem e não tem, portanto, um discurso único, tendo em vista que a modernidade contribuiu para que os Estudos Organizacionais e as próprias organizações não pudessem fazer a cisão entre teoria e prática. A dissociação ilusória entre teoria e prática se relaciona a uma predominância positivista entre as abordagens que os teóricos do campo que os EOR defendem.

Se, por meio do positivismo a ciência se tornou verdade absoluta, começaram a se disseminar releituras que traçaram linhas alternativas a esse respeito, que influenciaram os EOR e a Teoria Organizacional. Portanto, os EOR não podem ser concebidos enquanto uma área consolidada, mas como um campo teórico com narrativas analíticas distintas.

Nesse âmbito, a cisão entre ciência normal e contra-normal opõe-se ao conservadorismo e a um relativismo científico. Para Reed (2010) se faz necessário uma mediação entre as abordagens, pois as teorias são seletivas e parciais, sendo precípua debater as teorizações, tendo em vista renovar os estudos organizacionais.

A ciência organizacional normal procura restabelecer as conexões que ela metodologicamente rompeu entre o indivíduo, a organização e seu ambiente, contribuindo para a disseminação de uma teoria sobre a gestão e para ela mesma. Discutindo sobre as contribuições das teorias organizacionais para a administração, Reed (2010), assevera que se faz importante discutir sobre o gênero, a raça e a etnia que permeiam a estrutura e os processos nas organizações.

Devido ao desenvolvimento das novas tecnologias, Reed (2010), afirma que as teorias não podem ser concebidas como verdades absolutas, embora se baseiem em estudos de cunho científico. Enfatiza-se que as teorias na área da administração alcançaram resultados satisfatórios quando foram concebidas, mas a contemporaneidade exige que novos pressupostos sejam usados, pois a sociedade se transformou.

## **2.2 Gestão de Projetos**

Segundo o PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas.

É de grande importância que as empresas tenham uma eficiente gestão dos seus projetos. Pois, os projetos são responsáveis por estruturar mudanças, inovações e melhorias, fundamentais para manutenção e crescimento das organizações. Para existir um desenvolvimento e evolução no gerenciamento de projetos, é necessário mensurar a maturidade em gestão dos projetos com o objetivo de identificar o patamar atual e o caminho para atingir maior grau de maturidade (Onoda, 2021).

Sendo um objetivo definido como um resultado ao qual o trabalho é direcionado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido. Os projetos são uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações. No ambiente de negócios atual, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Para se manterem competitivas na economia mundial, as empresas estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente (PMBOK, 2017).

O trabalho em um projeto permanece separado das operações rotineiras embora seu resultado possa ser uma contribuição direta ao plano de longo prazo. Um projeto é planejado, financiado e administrado como uma atividade distinta e, se for tratado em separado do trabalho de rotina, é mais fácil de ser planejado, monitorado e controlado, o que evita a necessidade de sobrecarregar aqueles que respondem pelo trabalho do dia a dia (Keeling, 2017).

Alguns elementos repetitivos podem estar presentes em atividades e entregas de um projeto, mas estas repetições não alteram as características fundamentais do projeto. Por exemplo, prédios de escritórios podem ser construídos com materiais idênticos ou similares e pelas mesmas equipes ou equipes diferentes. No entanto, o projeto de cada prédio é único em termos de características-chave (por exemplo, localização, *design*, ambiente, situação, pessoas envolvidas) (PMBOK, 2017).

Uma distinção importante entre projetos e atividades em curso destaca-se pela natureza do escopo rigidamente definido, com limitação de tempo e recursos, além de objetivos mais específicos que nas operações rotineiras (Keeling, 2017). O PMBOK (2017) elenca exemplos de projetos, como: i) desenvolvimento de um novo produto farmacêutico para o mercado; ii) expansão de um serviço de guia turístico; iii) fusão de organizações; iv) melhoria de processo de negócio em uma organização; v) aquisição e instalação de um novo sistema; vi) exploração de petróleo em uma região; vii) modificação de um software; viii) realização de pesquisas para desenvolver um novo processo de fabricação; ix) construção de edifício, dentre outros. Como verifica-se nos exemplos citados, apesar da diversidade de tipos de projetos, sempre há uma delimitação de tempo e um escopo bem definido.

Ao utilizar-se da visão de projetos, as organizações podem ter diversos benefícios. Keeling (2017) comenta que os principais benefícios encontrados na literatura ao incorporar projetos na forma de gestão das organizações são: i) simplicidade de propósito; ii) clareza de propósito e escopo; iii) controle independente; iv) facilidade de medição; v) flexibilidade de emprego; vi) conduz à motivação e moral da equipe; vii) sensibilidade ao estilo de administração e liderança; viii) é útil ao desenvolvimento individual; ix) favorece a discrição e a segurança; x) mobilidade; e, xi) facilidade de distribuição.

Assim, destaca-se que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMBOK, 2017).

Para Valle (2015) o gerenciamento de projetos ocorre por meio de processos sobrepostos e com interação que garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua vida, sendo formados por um conjunto de ações e atividades logicamente inter-relacionadas.

### 2.3 Estruturas organizacionais

A respeito das estruturas organizacionais, Kelling (2017) define que traça a hierarquia administrativa, canais de comando, redes de comunicação formal e fornece um guia geral para funções paralelas e coordenada. Sendo assim, pode-se analisar a partir da estrutura organizacional, o nível de concentração da tomada de decisões e como são divididas administrativa e formalmente as responsabilidades dos processos de uma empresa.

São inúmeros os fatores que a organização considera para inclusão em sua estrutura organizacional. Cada fator pode ter um nível diferente de importância na análise final. A combinação do fator, seu valor e importância relativa fornecem aos tomadores de decisão da organização as informações certas para inclusão na análise (PMBOK, 2017).

Os fatores a serem considerados na seleção de uma estrutura organizacional estão dispostos no quadro 1. No entanto, vale ressaltar que estes fatores são incluídos na literatura, mas o PMBOK (2017) propõe que esta não seja uma limitação.

<b>Fatores a considerar na seleção de uma estrutura organizacional</b>	
Grau de alinhamento com os objetivos da organização;	
Capacidades de especialização;	
Extensão de controle, eficiência e eficácia;	
Caminho claro para o escalonamento das decisões;	
Linha e escopo de autoridade claros;	
Capacidades de delegação;	
Atribuição da prestação de contas;	
Atribuição de responsabilidades;	
Capacidade de adaptação de projeto;	
Simplicidade de projeto;	
Eficiência de desempenho;	
Considerações de custo;	
Locais físicos (por exemplo, co-localizado, regional e virtual); e	
Comunicações claras (por exemplo, políticas, status do trabalho e visão da organização)	

Quadro 1 - Principais Fatores na Seleção de uma Estrutura Organizacional

Fonte: Elaboração a partir do (PMBOK, 2017).

De forma geral, são quatro os principais tipos de estrutura administrativa nas quais os projetos são realizados: i) Funcional, ii) Projetizada, iii) Matricial e, iv) Híbrida. Estudos indicados por Keeling (2017) apontaram que as estruturas mais utilizadas em empresas no Brasil, sendo que as estruturas matriciais respondiam por 37,5% do total. Estas estruturas estão dispostas no quadro 2.

<b>Principais estruturas utilizadas no Brasil</b>	
Estrutura	Descrição
Estrutura funcional ou departamentalizada	O gerente funcional exerce a responsabilidade sobre o projeto;

Estrutura projetizada	Orientadas para o projeto ou cliente;
Estrutura matricial balanceada	Os gerentes de projetos têm influência semelhante aos gerentes funcionais;
Estrutura matricial forte	Os gerentes de projetos têm influência que os gerentes funcionais.

Quadro 2 – Principais estruturas utilizadas no Brasil

Fonte: Elaboração a partir de Keeling (2017)

O quadro 3 apresenta a discussão a respeito do comparativo das estruturas organizacionais, indo da funcional à projetizada e sua relação com as diferentes características dos projetos.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 3 – Comparativo de Estruturas Organizacionais.

Fonte: PMBOK (2004).

Para Santos e Manicardi (2021), a estrutura matricial permite que se obtenha uma organização mais dinâmica e com funcionalidades menos burocráticas.

### 3. METODOLOGIA

Essa pesquisa é exploratória/descritiva, de caráter qualitativo e de cunho bibliográfico e se justifica pelo fato de que o gerenciamento de equipes em uma estrutura matricial ser um tema inovador e pouco explorado, necessitando de aprofundamento teórico sobre o assunto em questão.

Conforme Piovesan e Temporini (1995), o estudo exploratório tem como finalidade inicial familiarizar-se com um fenômeno que está sendo investigado, para que haja maior precisão e compreensão acerca do objetivo do estudo.

Para Gil (2002), uma pesquisa exploratória apresenta como propósito principal obter maior proximidade com o problema evidenciado, assim como, aprimorar ideias e realizar descoberta de intuições. Em se tratando de pesquisa descritiva, a intenção primordial é caracterizar determinado fenômeno ou população, estabelecendo assim, relações entre variáveis. Ainda, de

acordo com Gil (2019), uma pesquisa descritiva permite pormenorizar as características de determinado fenômeno.

Em relação aos procedimentos técnicos esta pesquisa é considerada bibliográfica, visto que foi "elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente, materiais disponibilizados na Internet" (Kauark., 2010, p.28). Este tipo de pesquisa é comumente explorada na construção da fundamentação teórica, por meio de pesquisa secundária em artigos, sites institucionais, leis, e outros materiais de cunho científico. Assim, a pesquisa bibliográfica, compreendeu a utilização em livros, teses, dissertações, periódicos, jornais, *websites*, com o propósito de embasar a construção do presente artigo.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As organizações se constituem de indivíduos, dependendo do trabalho destes para que seja possível atingir os objetivos predeterminados e cumprir suas missões. Para estas pessoas as organizações se instituem enquanto meios para poder alcançar objetivos pessoais e profissionais.

A estrutura matricial é a estrutura da organização em que o empregado se subordina a um gerente funcional e a outro de projeto, tendo dois chefes, sendo que o gerente de projeto tem autoridade formal igual à dos gerentes funcionais. Daft (1999) pontua os principais pontos fortes da estrutura matricial.

<b>Pontos Fortes da Estrutura Matricial</b>
Permite a coordenação necessária para atender duplas demandas do ambiente como alta qualidade (funcional) e novos produtos (divisional);
Permite desenvolver habilidades específicas (andando na vertical, sentido funcional) e, também, habilidades gerais (andando na horizontal, sentido da divisão);
Permite uso mais eficiente dos recursos humanos, pois as pessoas podem ser transferidas de uma equipe de produto para outra;
Permite flexibilidade para mudanças frequentes em razão de ambientes instáveis;
Permite desenvolver habilidade de trabalho em equipe e conhecimento compartilhado.

Quadro 4 – Pontos Fortes da Estrutura Matricial.  
Fonte: Elaboração a partir do (Daft, 1999).

Apesar dos pontos fortes elencados por Daft (1999), o autor também levanta os principais pontos fracos da estrutura matricial, conforme disposto no quadro 5.

<b>Pontos Fracos da Estrutura Matricial.</b>
Resulta em confusão do duplo comando e conseqüentemente em frustração das pessoas;
Resulta em conflito devido às metas funcionais e divisionais;
Resulta em perda de tempo em reuniões para resolver os conflitos;
Resulta em alta necessidade de treinamento em relações interpessoais para lidar com duplo comando;
Resulta em disputa de poder entre um dos lados da estrutura: autoridade funcional versus autoridade divisional.

Quadro 5 – Pontos Fracos da Estrutura Matricial.  
Fonte: Elaboração a partir do (Daft, 1999).

Organizações com estrutura matricial consistem em um modelo intermediário entre as características das estruturas funcional e projetizada. O PMBOK (2017) define como qualquer estrutura organizacional onde o gerente de projetos e o gerente funcional dividem as responsabilidades para atribuição de prioridades e orientação do trabalho das pessoas alocadas no projeto.

Nessa estrutura existe o Gerente do Projeto (que mantém seu cargo permanentemente), mas seus subordinados, oriundos de outros departamentos, entram e saem do projeto diversas vezes, de acordo com o momento em que são necessários. Ao terminar sua tarefa, ele sai do projeto e volta para sua área funcional para continuar executando suas atividades de rotina. Ele pode, até mesmo, voltar para o mesmo projeto em um momento posterior ou ser designado para outro projeto. O nível de dedicação dos subordinados pode variar de parcial a integral.

A estrutura matricial é usada nas seguintes situações: i) Quando a incerteza ambiental é alta e as metas refletem uma dupla exigência, tais como de metas de produtos e metas funcionais; ii) Em empresas de grande porte que passam por constantes mudanças ou que tocam múltiplos projetos constantemente; iii) Em organizações de porte médio com poucas linhas de produtos; iv) Quando as habilidades e os recursos se encontram espalhados por diversos departamentos funcionais da empresa; v) Em tecnologias não rotineiras que têm interdependência dentro ou através das funções; vi) Se os gerentes não se adaptarem ao compartilhamento de informações e poder exigido pela estrutura matricial, o sistema não funcionará. Os gerentes devem colaborar uns com os outros em vez de se pautarem na autoridade vertical para as tomadas de decisões (Daft, 1999).

A estrutura matricial fraca (Figura 1) é recomendada quando os projetos dependem quase que exclusivamente de um único departamento, necessitando apenas de pequenas ajudas de outros setores. Nesse caso, o Gerente de Projeto pode ser um profissional deste departamento. O gerente de projeto, além de gerenciar o projeto, deve possuir fortes habilidades interpessoais para influenciar gerentes de outras áreas sempre que necessário.



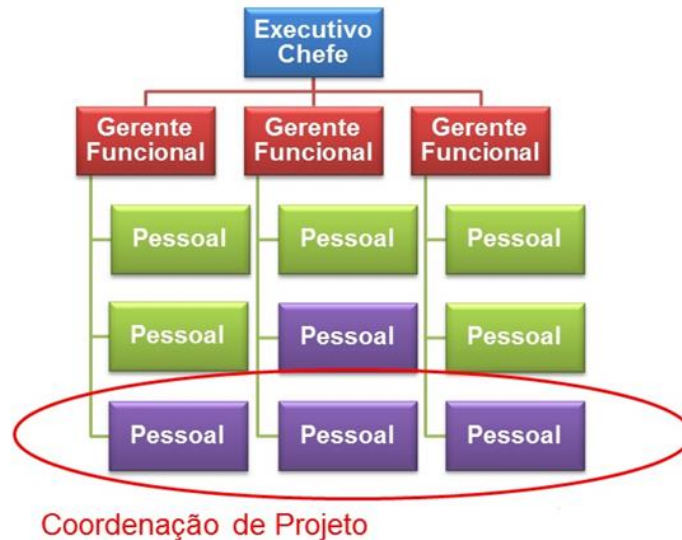


Figura 1 - Estrutura matricial fraca.  
Fonte: Adaptada do PMBOK (2013).

Nas organizações em que a importância do gerenciamento de projetos é maior, os projetos são conduzidos por gerentes de projeto que se dedicam em tempo integral ao projeto e têm autonomia comparável à do gerente funcional, apresentando estrutura matricial equilibrada (Figura 2). Os projetos da empresa passam a ser importantes e estratégicos para o negócio. Neste tipo de organização as decisões são oriundas da negociação entre o gerente do projeto e o gerente funcional.



Figura 2 - Estrutura matricial equilibrada.  
Fonte: Adaptada do PMBOK (2013).

Em organizações em que os projetos têm grande importância estratégica, a estrutura matricial forte (Figura 3) se associa ao gerente de projeto que possui mais autoridade que os gerentes funcionais. Nesta forma organizacional, geralmente, os gerentes de projeto se ligam a uma chefia independente.

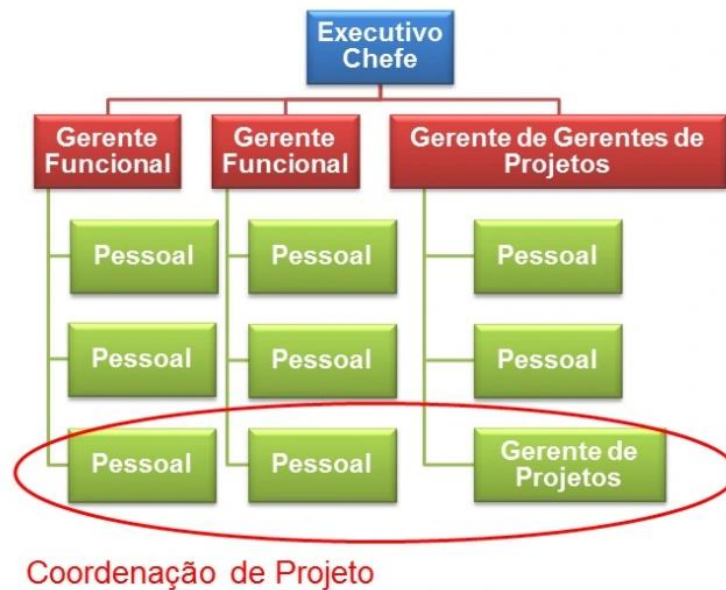


Figura 3 - Estrutura matricial forte.

Fonte: Adaptada do PMBOK (2013).

Existem algumas variações na aplicação do modelo matricial, o primeiro deles é por constituir formalmente os gerentes de projetos, neste tipo de arranjo a coordenação horizontal é otimizada, e a cadeia de comando e a coordenação vertical é relativizada. Consequentemente o princípio da unidade de comando é reduzido, visto que cada departamento passa a dispor de uma dupla subordinação (Giglioti, 2006).

Para escolher a estrutura organizacional adequada deve-se levar em consideração diversos fatores, tais como prioridades, recursos disponíveis, e limitações financeiras. Um dos pontos fundamentais na escolha da estrutura adequada é observar a extensão de autoridade que a alta administração pretende delegar ao gerente de projeto.

Neste caminho, Santos e Manicardi (2021) afirmam que a estrutura organizacional matricial descentraliza as responsabilidades e as autoridades, além de compor equipes com membros de diversas áreas do conhecimento. Grande parte dos projetos corporativos, dependem de diferentes áreas e/ou unidades da empresa, e, portanto, a utilização de estruturas matriciais nestes casos é mais eficaz.

São identificados estudos a respeito da funcionalidade da estrutura organizacional matricial para gerenciamento de projetos em áreas muito distintas e apesar de haver um enfoque inicial em empresas do setor privado, podemos destacar estudos acerca das vantagens na condução de projetos em empresas de saneamento básico por Santos e Manicardi (2021), (2021) e na implantação de governança pública em instituições com forte hierarquia como na Força Aérea Brasileira por Andrade (2020) como exemplos de que a inovação, a flexibilidade e necessidade de maior sinergia na estrutura interna das organizações é um caminho indispensável para evitar a obsolescência das instituições, e o estudo científico indispensável para o desenvolvimento de novos modelos de estrutura administrativa e subsidiar a adaptação às constantes alterações na sociedade e no mercado.

## 5. CONCLUSÃO

Tendo em vista a estrutura matricial, fica evidente que apesar dos benefícios proporcionados pela flexibilidade no direcionamento dos recursos, promoção de maior sinergia entre equipes de diversas áreas, promoção de capacitação e especialização do time através de projetos e maior possibilidade de inovações, existem dificuldades. Entre estas, estão às ligadas ao duplo comando do time, aumento do nível de complexidade dos conflitos e a concorrência entre os objetivos funcionais e dos projetos, que implicam na necessidade de investimento em capacitação prévia do time, desenvolvimento da liderança para o foco nos objetivos da organização como um todo e não apenas das áreas isoladamente, reuniões de alinhamento estratégico para dar maior clareza à relevância dos projetos em andamento e dedicação na solução rápida de conflitos por parte da média e alta liderança.

Apesar de haver abundância de conteúdos acerca do embasamento teórico sobre gerenciamento de projetos e estruturas organizacionais, a grande maioria converge às definições e classificações pontuadas pelas versões do PMBOK e há escassez de análises comparativas e qualitativas remetendo a casos reais, principalmente no tocante ao desempenho das organizações, o que indica a necessidade de novos estudos acerca do impacto no desempenho de projetos (cumprimento de escopo, prazos e orçamento) em organizações com estruturas administrativas diversas.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, S. K.P. (2020). Implantação da governança pública em uma organização Hierarquizada: estudo de caso do Comando de Preparo da Força Aérea Brasileira. *Revista Debates Em Administração Pública*, 1(2).
- Barney, J. B.; Hesterly, W (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.3, p.131-179.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição Compacta – 3a. Edição. Editora: Campus.
- Daft, R. L (1999). *Administração*. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC Editora S/A.
- Giglioti, F(2006). *Administração, organização e conceitos*. 2 ed. Campinas, SP: LZN Editora.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Kauark, F. (2010). *Metodologia da Pesquisa: guia prático*/Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. – Itabuna: Via Litterarum.
- Keeling, R (2017). *Gestão de projetos*. Saraiva Educação SA.
- Lacombe, F. J. (2017). *Teoria geral da administração*. Saraiva Educação SA.
- Onoda, V. M. (2021) *Mensuração da maturidade de uma empresa no seu gerenciamento de projetos*. Universidade Estadual Paulista (Unesp).
- Piovesan, A; Temporini, E. (1995). *Rev. saúde pública*; v. 29; n. 4; p. 318-25, ago.
- PMI. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 3 Edição.

PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 5 Edição,

PMI (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6 Edição,

Reed, M. (2010). Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In:Clegg, S R.; Hardy, C; Nord, Wa.R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas.

Santos, E. F., & Manicardi, A. O (2021). Estrutura Matricial Como Resposta Ágil as Demandas do Setor de Saneamento.

Valle, A.B. (2015). Fundamentos do gerenciamento de projetos. Editora FGV.

Zawislak, P. (2004). Nota técnica. In: Clegg, S.; Hardy, C; Nord, D. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas.