

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS NÍVEIS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DE PROJETOS**

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2018

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS NÍVEIS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DE PROJETOS**

NARCISO AMÉRICO FRANZIN

ORIENTADOR: PROF. DR. MAURO LUIZ MARTENS

Tese apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão e Estratégia

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2018

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito - CRB-8/9128.

F837a	<p>Franzin, Narciso Américo Análise da influência dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos / Narciso Américo Franzin. – 2018. 245 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Mauro Luiz Martens. Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Engenharia de Produção, Santa Bárbara d'Oeste, 2018.</p> <p>1. Cultura Organizacional. 2. Administração de Projetos. I. Martens, Mauro Luiz. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU – 658</p>
-------	--

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DE PROJETOS

NARCISO AMÉRICO FRANZIN

Tese de Doutorado defendida e aprovada na Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, na cidade de Piracicaba, em 20 de fevereiro de 2018 pela Banca Examinadora constituída pelos Professores:

Prof. Dr. Mauro Luiz Martens
PPGEP-FAEU/UNIMEP
(orientador e presidente)

Prof. Dr. Fernando Celso de Campos
PPGEP-FAEU/UNIMEP
(membro interno)

Prof^a Dr^a Eliciane Maria da Silva
PPGEP-FAEU/UNIMEP
(membro interno)

Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior
MPA-GP-UNINOVE
(membro externo)

Prof^a Dr^a Liane Mahlmann Kipper
MSPI-UNISC/RS
(membro externo)

DEDICATÓRIA

A Deus,
pela força e ensinamentos.

A minha esposa: Leila,
pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Aos meus filhos Guilherme e Lucas,
pelo incentivo e apoio para a realização deste trabalho.

A minha mãe, Eugênia, e meu pai, Taíbio (*in memoriam*),
pelos ensinamentos e exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido viver esta experiência e a Nossa Senhora, minha intercessora. E a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste trabalho.

Estendo aqui um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Mauro Luiz Martens pelas contribuições feitas ao longo do trabalho e pela paciência demonstrada, pois sei que não foi fácil me orientar devido a minha ansiedade, também lhe agradeço pelos sábios conselhos, pelas contribuições e principalmente pela ajuda na indicação do caminho a ser seguido em relação ao tema.

Agradeço a minha família em especial a minha esposa Leila Maria Aranda Franzin, pela força que me deu nos momentos difíceis e pela paciência demonstrada durante a execução deste trabalho. Aos meus filhos Guilherme Henrique Franzin e Lucas Fernando Franzin, pelo apoio e aproveitamento para me desculpar pela ausência em determinados momentos. A minha mãe Eugênia Fernanda Branco Franzin e pai Taíbio Franzin (*in memoriam*), que sempre me incentivaram e acreditaram em mim. E aos meus irmãos Taíbio Franzin Júnior e Mércia Branco Franzin pelo incentivo desde o início deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos de doutorado, em especial ao Reginaldo Aparecido Carneiro, Emerson Rabelo, Élcio Martens, Marcos Barros e Felipe Campos Sales, pela parceria e incentivo. E ao amigo Eduardo Liquio Takao pelo incentivo, pois foi ele que me apresentou a UNIMEP, e tem meu nome em suas orações.

Agradeço aos profissionais que trabalham nos APL's (Arranjo Produtivo Local) de tecnologia de informação, que representam o setor de desenvolvimento de *software* do estado do Paraná, que participaram de forma ativa na realização deste trabalho, e principalmente à *Software by Maringá* que desde o início

entendeu os objetivos deste trabalho e não mediu esforços para colaborar com sua realização.

Agradeço ao IFPR, Instituto Federal do Paraná pelo afastamento parcial concedido nos últimos seis meses desta pesquisa.

E por fim, agradeço a Unimep por congrega r tantas pessoas boas e dedicadas, que seguramente asseguram a qualidade da Instituição, além de oferecer um excelente ambiente acadêmico. E também ao IFPR, local onde desenvolvo minhas atividades profissionais e que me permite participar desta capacitação.

FRANZIN, N. A. **Análise da influência dos níveis da Cultura Organizacional no Sucesso de Projetos**. 2018, 245 p. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Esta pesquisa concentra-se na análise dos temas cultura organizacional e sucesso em projetos. O fato de serem abordados de forma conjunta preenche uma lacuna de pesquisa que trata da conexão entre os temas. O presente estudo teve por objetivo analisar os efeitos dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos, no contexto de gerenciamento de projetos. Como metodologia fez-se uso da abordagem sequencial exploratória, envolvendo pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa foi utilizada para sistematização da literatura, bem como para a realização das entrevistas com 9 especialistas em gestão de projetos, com o intuito de validar os constructos e as variáveis do modelo teórico empírico. A pesquisa quantitativa foi utilizada para realizar o levantamento *survey*. Para tal, o questionário foi composto por 38 questões assertivas, com 7 pontos de variabilidade e baseado na escala de *Likert*. Para a coleta de dados o questionário foi disponibilizado em site destinado à criação de questionários e coleta de dados de pesquisa, e enviados via e-mail para as empresas associadas a APL's de *software* do estado do Paraná. Os questionários foram coletados no intervalo de dois meses, dos quais se obteve uma amostra de 106 profissionais que atuam em gerenciamento de projetos. Os dados foram submetidos à análise estatística por meio de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais e modelo de caminhos (PLS-PM), usando-se o *software* SmartPLS 2.0. Os principais resultados, tais como o teste *t* de student e o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), indicaram que o modelo foi validado. Conclusivamente, pôde-se inferir que o modelo de análise proposto proporciona às empresas identificar e analisar os efeitos da cultura organizacional no sucesso dos projetos. Como contribuições deste estudo, destaca-se a estruturação do referencial teórico da cultura organizacional no sucesso de projetos, e a validação estatística do relacionamento entre a cultura organizacional e o sucesso de projetos.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Sucesso de projetos. Gerenciamento de Projetos.

FRANZIN, N. A. **Analysis of the influence of Organizational Culture Levels at the Project Success**. 2018, 245 p. Ph.D. Thesis in Production Engineering. Faculty of Architecture and Urbanism Engineering, Methodist University of Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

This research focuses on the analysis of organizational culture themes and success in projects. The fact that they were approached together, fills a research gap that deals with the connection between themes. The present study had the purpose of analyze the effects of organizational culture levels on project success, in the context of project management. As a methodology, the exploratory sequential approach was used, involving qualitative and quantitative research. Qualitative research was applied to systematize the literature, as well as the interviews with 9 project management specialists with the purpose of validating the constructs and variables of the empirical theoretical model. The quantitative research was employed to perform the survey lifting. For such, the questionnaire was composed of 38 assertive questions, with 7 points of variability and, based on the Likert scale. For the data collection, the questionnaire was made available on a site destined to the creation of questionnaires and the collection of research data, and sent via e-mail to companies associated with APL's *software* of the state of Paraná. The questionnaires were collected in the interval of two months, from which a sample of 106 professionals who work in project management were obtained. The data were submitted to statistical analysis through the modeling of structural equations with partial least squares and path model (PLS-PM), using SmartPLS 2.0 *software*. The main results indicate that the model was validated almost in its fullness. Conclusively, it can be inferred that the proposed analysis model allows companies to identify and analyze the effects of organizational culture on project success. As contributions of this study, stands out the structuring of the theoretical reference of the organizational culture in the success of projects, and the statistical validation of the relationship between the organizational culture and the success of projects.

Keywords: Organizational Culture. Success of projects. Project management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
FIGURA 02: MODELO DE DINÂMICAS CULTURAIS DE HATCH	23
FIGURA 03: MODELO DE CULTURA DE TROMPENAARS	24
FIGURA 04: MODELO DE HOFSTEDE	26
FIGURA 05: MODELO DE HARRISON	29
FIGURA 06: MODELO DE HANDY	31
FIGURA 07: MODELO DEAL E KENNEDY	32
FIGURA 08: MODELO DE QUINN E ROHRBAUGH (1983)	34
FIGURA 09: TIPOLOGIA CULTURAL DE SETHIA E VON GLINOW	36
FIGURA 10: MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES DE QUINN (1985)	38
FIGURA 11: MODELO DE DENISON E MISHRA	41
FIGURA 12: MODELO TEÓRICO PROPOSTO	81
FIGURA 13: DESENHO SEQUENCIAL EXPLORATÓRIO	83
FIGURA 14: ESQUEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA PESQUISA	86
FIGURA 15: FLUXOGRAMA DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	88
FIGURA 16: MODELO TEÓRICO DA TESE	98
FIGURA 17: QUANTIDADE DE ARTIGOS ANALISADOS / ANO	115
FIGURA 18: AUTORES QUE MAIS PUBLICARAM	115
FIGURA 19: OS PAÍSES COM MAIS PUBLICAÇÕES	116
FIGURA 20: OS PERIÓDICOS COM MAIS PUBLICAÇÕES	116
FIGURA 21: ANÁLISE DE SIMILITUDE	118
FIGURA 22: NUVEM DE PALAVRAS	119
FIGURA 23: CULTURA ORGANIZACIONAL E O SUCESSO DO PROJETO	140
FIGURA 24: TIPO DO PROJETO INTERFERE NO SUCESSO DO PROJETO	141
FIGURA 25: TIPO DA EMPRESA INTERFERE NO SUCESSO DO PROJETO	142
FIGURA 26: TAMANHO DA EMPRESA E O SUCESSO DO PROJETO	142
FIGURA 27: CARGAS FATORIAIS DOS INDICADORES DO MODELO MME	145
FIGURA 28: MEE COM OS VALORES DOS TESTES T DE STUDENT	156
FIGURA 29: MODELO FINAL DA PESQUISA	170

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: SÍNTESE DOS MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	43
QUADRO 02: DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETO	52
QUADRO 03: DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	73
QUADRO 04: VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	74
QUADRO 05: DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS.....	76
QUADRO 06: VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS	78
QUADRO 07: ARTIGOS SELECIONADOS	89
QUADRO 08: NÚMERO DE ARTIGOS PARA O REFINAMENTO	92
QUADRO 09: EMPRESAS E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.	96
QUADRO 10: VARIÁVEIS DO MODELO TEÓRICO DA PESQUISA	99
QUADRO 11: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ESPECIALISTAS.....	102
QUADRO 12: INDICADORES E CRITÉRIOS DO MODELO DE MENSURAÇÃO.	108
QUADRO 13: INDICADORES E CRITÉRIOS DO MODELO ESTRUTURAL	112
QUADRO 14: INTERSECÇÕES DOS TEMAS COM OS ARTIGOS MAIS CITADOS.....	120
QUADRO 15: INTERSECÇÕES DOS TEMAS E AUTORES.	122
QUADRO 16: FATOR DE IMPACTO.....	122
QUADRO 17: ARTIGOS RELEVANTES OBTIDOS NO REFINAMENTO.....	125
QUADRO 18: PARECERES DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.	128
QUADRO 19: PARECERES VOLTADOS AO SUCESSO DE PROJETOS	130
QUADRO 20: RELAÇÃO ENTRE A CO E O SP.....	133
QUADRO 21: ANÁLISE DESCRITIVA.....	139

LISTA DE TABELAS

TABELA 01:	FREQUÊNCIA DAS PALAVRAS CHAVE	117
TABELA 02:	CARGAS E CONFIABILIDADE DOS INDICADORES	146
TABELA 03:	VALIDADE CONVERGENTE (AVE)	147
TABELA 04:	CONFIABILIDADE COMPOSTA E CONSISTÊNCIA INTERNA.....	149
TABELA 05:	CARGAS CRUZADAS DOS CONSTRUCTOS.....	150
TABELA 06:	VALIDADE DISCRIMINANTE	151
TABELA 07:	COEFICIENTE DE DETERMINAÇÃO (R^2)	153
TABELA 08:	VALIDADE PREDITIVA (Q^2)	154
TABELA 09:	COEFICIENTE DE CAMINHO	155
TABELA 10:	VALORES ESTATÍSTICA T	157
TABELA 11:	TAMANHO DO EFEITO (F^2).....	158
TABELA 12:	GOODNESS OF FIT (GOF).....	159

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	ALFA DE CRONBACH
APL	ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
AVE	<i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i>
CC	CONFIABILIDADE COMPOSTA
CI	CONFIABILIDADE DO INDICADOR
CO	CULTURA ORGANIZACIONAL
CVF	<i>COMPETING VALUES FRAMEWORK</i>
GoF	<i>GOODNESS OF FIT</i>
GP	GERENCIAMENTO DE PROJETOS
IBM	<i>INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES</i>
ISO	<i>INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION</i>
ME	MODELO ESTRUTURAL
MM	MODELO DE MENSURAÇÃO
PLS	<i>PARTIAL LEAST SQUARES</i>
PMBOK	<i>GUIDE TO THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE</i>
PMI	<i>PROJECT MANAGEMENT INSTITUT</i>
RSL	REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SEM	<i>STRUCTURAL EQUATIONS MODELING</i>
SP	SUCESO DE PROJETOS
SPSS	<i>STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES</i>
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
VD	VALIDADE DISCRIMINANTE

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	4
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	8
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA	8
1.3.1 OBJETIVO GERAL	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 ESTRUTURA DA TESE	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS	13
2.1.2 ABORDAGENS E MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.1.2.1 MODELO DE SCHEIN	15
2.1.2.2 MODELO DAS DINÂMICAS CULTURAIS DE HATCH	23
2.1.2.3 MODELO DE TROMPENAARS	24
2.1.2.4 MODELO DE HOFSTEDE	25
2.1.2.5 ABORDAGENS COMPLEMENTARES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.1.2.6 VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.1.3 SÍNTESE DAS ABORDAGENS E MODELOS	42
2.2 SUCESSO DE PROJETOS	45
2.2.1 PROJETOS	45
2.2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)	46
2.2.3 DESMISTIFICANDO O SUCESSO DE PROJETOS	48
2.2.3.1 DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS	51
2.2.3.2 VARIÁVEIS DE SUCESSO DE PROJETOS	56
3. APROXIMANDO CULTURA E SUCESSO: MODELO TEÓRICO DA TESE	71
3.1 MODELO TEÓRICO PROPOSTO	81
4. ABORDAGEM METODOLÓGICA	83
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	83
4.2 ESTRUTURA DA PESQUISA	86

4.2.1 FASE 1_ REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	87
4.2.2 FASE 2_ VALIDAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO	91
4.2.2.1 REFINAMENTO DO QUADRO TEÓRICO	91
4.2.2.2 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	93
4.2.3 FASE 3_ LEVANTAMENTO SURVEY	97
4.2.3.1 PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO	97
4.2.3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA	100
4.2.3.3 APLICAÇÃO DA SURVEY	101
4.2.3.3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	101
4.2.3.3.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	102
4.2.3.3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	103
4.2.3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	103
4.2.3.4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO	105
4.2.3.4.2 MODELO ESTRUTURAL	109
4.2.4 FASE 4_ ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	112
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	114
5.1 FASE 1_ RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	114
5.1.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES	114
5.1.2 ANÁLISE DOS TRABALHOS MAIS RELEVANTES	119
5.1.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA RSL.	123
5.2 FASE 2_ RESULTADOS DA VALIDAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO	124
5.2.1 ARTIGOS RELEVANTES EXTRAÍDOS NO REFINAMENTO	124
5.2.2 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS	127
5.2.2.1 PARECERES RELACIONADOS A CULTURA ORGANIZACIONAL.	127
5.2.2.2 PARECERES RELACIONADOS AO SUCESSO DE PROJETOS.	129
5.2.2.3 PARECERES QUE RELACIONAM A INFLUÊNCIA DA CO NO SP.	133
5.2.2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	134
5.3 FASE 3_ RESULTADOS DO LEVANTAMENTO SURVEY	138
5.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO LEVANTAMENTO SURVEY	138
5.3.2 ANÁLISE MULTIVARIADA DO LEVANTAMENTO SURVEY	143
5.3.2.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	144

5.3.2.1.1 CONFIABILIDADE DO INDICADOR (INDICATOR RELIABILITY)	144
5.3.2.1.2 VALIDADE CONVERGENTE (<i>AVERAGE VARIANCE EXTRACTED</i> - AVE)	147
5.3.2.1.3 CONFIABILIDADE COMPOSTA (CC) E CONSISTÊNCIA INTERNA	148
5.3.2.1.4 VALIDADE DISCRIMINANTE (DISCRIMINANT VALIDITY)	149
5.3.2.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	152
5.3.2.2.1 VARIÂNCIA EXPLICADA - COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO DE PEARSON (R ²)	152
5.3.2.2.2 RELEVÂNCIA PREDITIVA (Q ²) OU INDICADOR DE STONE-GEISSER	153
5.3.2.2.3 COEFICIENTES DE CAMINHO	154
5.3.2.2.4 TESTE <i>T</i> DE STUDENT	155
5.3.2.2.5 TAMANHO DO EFEITO (F ²) OU INDICADOR DE COHEN	157
5.3.2.2.6 <i>GOODNESS OF FIT</i> (GoF)	158
5.4 FASE 4_ ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	159
5.4.1 COMPORTAMENTO DAS DIMENSÕES E VARIÁVEIS	160
5.4.1.1 CONSTRUCTO CULTURA ORGANIZACIONAL	161
5.4.1.2 CONSTRUCTO SUCESSO DE PROJETOS	163
5.4.3 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA TESE	169
6. CONCLUSÃO	172
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA	173
6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	174
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	175
6.4 TRABALHOS FUTUROS	176
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO	213
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	214
APÊNDICE C – POSSIBILIDADE DE ENVIO DE PESQUISA	217
APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DOS ESPECIALISTAS.	218
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	219
APÊNDICE F - CONVITE ENVIADO VIA E-MAIL	229
APÊNDICE G - CONVITE ENVIADO NAS REDES SOCIAIS	230

1. INTRODUÇÃO

Uma organização é composta essencialmente por profissionais, e estes são adaptados à empresa por meio de sua cultura organizacional que está atrelada ao conjunto de valores, crenças, rituais e normas, morais e éticas, e ainda por princípios e políticas implantadas pela organização (MARQUES, 2016). Esses elementos evidenciam a importância da cultura organizacional de uma empresa como alicerce de suas ações.

Desta forma, a cultura de uma empresa é definida como sendo um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas, sob o qual um grupo de pessoas aprendeu como resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Também apresenta o profissional suficientemente bem esclarecido, para ser considerada válida e, da mesma forma, assimilada pelos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas, visando constantemente criar novas ideias sobre como melhorar suas operações para manter a competitividade (SCHEIN, 1992; NAGANO *et al.*, 2014; LIU; LIANG, 2015; MATINARO; LIU, 2017).

Toda empresa, independente do seu tamanho, possui sua cultura organizacional, e é a partir desta cultura, mesmo que não seja tão clara, que seus profissionais são orientados para a realização de seus afazeres. Esta orientação é que faz com que a conduta dos profissionais sejam condizentes com o que é considerado como ideal pela empresa. Schein (1984) afirmou que a cultura é tratada como um conjunto de significados partilhados, que tornam possível para os membros de um grupo interpretar e agir sobre o ambiente. O Guia PMBOK (PMI, 2013) a descreve como sendo a totalidade dos padrões socialmente transmitidos como o comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e do pensamento.

Numa organização, o respeito às especificações empresariais é de responsabilidade de todos que fazem parte da empresa, independentemente do

nível hierárquico ocupado pelo profissional. Neste contexto, Lapina *et al.* (2015) afirmam que a cultura organizacional está diretamente ligada com a eficácia e o desempenho da empresa, pois quanto mais forte é a sua cultura, mais eficaz é a organização em si. Na mesma linha de pensamento, Cadden *et al.* (2013) colaboram afirmando que a cultura organizacional tem impacto sobre o negócio e o desempenho operacional da empresa.

A realidade competitiva das empresas faz com que estudos voltados a contribuir para o aumento da eficiência e eficácia organizacional sejam cada vez mais incentivados. Desta forma, compreender a performance que uma empresa adota no sentido de executar suas ações para atingir seus objetivos é conseguir desvendar as normas, as regras sociais, os hábitos e os significados que a constituem, no sentido de entender os indivíduos e as relações que constroem a sua cultura organizacional (SILVA; VALADÃO JÚNIOR, 2011; DIAS *et al.*, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2016).

A compreensão do impacto das influências culturais é essencial em projetos globais, e a competência multicultural torna-se um fator crítico para o gerente de projetos (PMI, 2013). Para Rodrigues (2010) o gerente de projetos globais precisa reconhecer que a diversidade cultural pode afetar, negativamente ou positivamente, o sucesso do projeto. Ademais, é fundamental, ao gerente de projetos, identificar as potenciais vantagens e desvantagens competitivas trazidas à equipe pelos profissionais de diferentes culturas, pois independentemente da orientação cultural, ela pode ser valiosa se o gerente souber administrá-la (LIMA; PATAH, 2016). Com isso, Grant *et al.* (1992) e Dvir *et al.* (2006) reforçam a importância da criação de uma cultura organizacional que venha a incentivar a cooperação e um sentimento de identificação com os objetivos do projeto. Uma visão voltada ao gerenciamento de projetos tende a contribuir para a obtenção do sucesso de projetos (SHENHAR *et al.*, 2001; SHENHAR; DVIR, 2007; SHENHAR, 2011).

De acordo com Koops *et al.* (2015), a literatura parece concordar em uma coisa, se um projeto é considerado um sucesso, depende da perspectiva utilizada para

julgá-lo. Ramos e Mota (2016) alegam que existe uma necessidade de encontrar soluções para lidar com diferentes percepções dos fatores de sucesso de projetos, pois o sucesso de projeto implica em uma aceitação positiva das partes interessadas do projeto em um projeto, é dizer que as expectativas de todos que estão envolvidos no projeto foram cumpridas.

Diante do contexto exposto, surgem questões importantes a serem averiguadas: - a cultura organizacional tem impacto no sucesso dos projetos? e como mensurar esse impacto? Baccarini (1999), Chua *et al.* (1999) e Cooke-Davis (2002) afirmaram que o sucesso do projeto é medido com a realização dos objetivos estratégicos organizacionais do proprietário do projeto, bem como com a identificação da satisfação dos usuários que se relacionam com o produto final do projeto. Projetos bem sucedidos podem ser considerados aqueles que atenderam ao orçamento, qualidade e o escopo requeridos, se tornaram operacionais, superaram a falta de funcionalidade, proporcionaram satisfação para os clientes e para a equipe (GINGNELL *et al.*, 2014; ENGELBRECHT *et al.*, 2017). Berssanetti (2011) afirmou que alcançar o sucesso do projeto é muito importante para a empresa, e os profissionais que atuam no gerenciamento de projetos têm isso como objetivo e para isso fazem uso de métricas que identifiquem o êxito de suas atividades.

Nesse contexto, ressalta-se que este trabalho foi norteado por dois constructos: a cultura organizacional e o sucesso de projetos. Em relação ao constructo cultura organizacional, os três níveis foram utilizados como métrica de avaliação, são eles: artefatos visíveis, normas e valores adotados, e premissas básicas. (SCHEIN, 1992, 2004; HATCH, 1993; HIRAYAMA, 2005; HORTA; CABRAL, 2008; GONÇALVES; NEVES, 2014; JULIANI *et al.*, 2016).

As métricas clássicas utilizadas para a avaliação do constructo sucesso de projetos, incluem a tríplice restrição, também conhecida como triângulo de ferro, representada pelas variáveis escopo, prazo e custo (LARSON; GOBELI, 1989; ADNAN *et al.*, 2013). Outras variáveis também deram suporte à avaliação desse mesmo constructo, tais como, impacto para o cliente, impacto para a equipe,

sucesso no negócio, preparação para o futuro (SHENHAR *et al.*, 2001; BRYDE, 2003; SHENHAR; DVIR, 2007; CARVALHO; RABECHINI JR., 2008; SHENHAR, 2011, IKA *et al.*, 2012; KERZNER, 2013) e sustentabilidade (benefícios econômicos, ambientais e sociais) (MARTENS; CARVALHO, 2016).

1.1 JUSTIFICATIVA

A cultura organizacional é um elemento muito relevante no contexto das organizações. Isso pode ser comprovado pelo fato de que, desde a década de 1980, quando surgiram os primeiros estudos sobre a cultura organizacional, diversos autores se dedicaram a esta temática de modo contínuo e sistemático. Pinto e Fadul (2010) afirmaram que inúmeros estudos vêm sendo realizados de forma a compreender os aspectos mais importantes deste constructo, que a cada dia se apresenta mais interessante. Estudar a cultura organizacional com profundidade se faz necessário para que se possa implementar os processos de mudança e lidar com a cultura da organização de uma forma que seja mais adaptativa e efetiva (HEINZMANN; NETTO MACHADO, 2014).

O estudo da cultura organizacional deve levar em consideração diversas relações existentes entre os indivíduos e os grupos, pois isso é o que lhes confere características específicas dentro de uma mesma equipe organizacional. Do ponto de vista teórico, os estudos da cultura organizacional podem ser desenvolvidos de forma quantitativa, sendo possível quantificar os elementos da cultura organizacional (FLEURY, 1989; DEAL; KENNEDY, 1982; HOFSTEDE, 2003; SCHEIN, 2004). Existem também trabalhos de cunho qualitativo, que discorrem sobre aspectos descritivos da cultura organizacional (FREITAS, 1991; FREITAS, 2007; CAVEDON; FACHIN, 2002; VASCOCELOS *et al.*, 2007).

Tanto nas empresas quanto na área acadêmica existem estudos relacionados à cultura organizacional e ao sucesso dos projetos. Os estudos desenvolvidos por Pansini e Terzieva (2013) identificaram benefícios que poderiam resultar da introdução de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) em uma empresa entre os quais um aumento na porcentagem do sucesso de projetos.

No entanto, esses autores afirmaram que é importante dar continuidade em estudos mais detalhados que buscam compreender a influência que a cultura organizacional tem no sucesso de projetos, pois a forma como as pessoas agem dentro da organização é determinada pela cultura organizacional. E a cada dia que passa fica mais evidente o quanto ela influencia para proporcionar o sucesso nos projetos e aumentar a força competitiva da empresa.

Haughey (2010) e Kandelousi *et al.* (2011) afirmaram que ao sucesso de projetos tem sido atribuído fatores como tipo de gestão, requisitos do projeto, práticas de gestão, ou para a gestão inadequada de áreas de um projeto. Por outro lado, tem sido ignorado o aspecto cultural e os aspectos humanos do desempenho do projeto. Seguindo esta mesma linha, Ramos e Mota (2016) desenvolveram um estudo exploratório onde buscaram compreender como os fatores culturais podem influenciar as percepções de sucesso de projeto de TI. Seus trabalhos se limitaram nas tipologias apresentadas por Hofstede (1980; 2001). Para alcançar o sucesso de projetos é necessário que as organizações compreendam o comportamento dentro delas, e para isso sugerem que haja um trabalho que leve em consideração um estudo do aspecto cultural nas organizações (RAMOS; MOTA, 2016).

Silva e Gomes (2015) analisaram práticas voltadas ao gerenciamento de projetos nas tipologias da cultura organizacional desenvolvidas por Charles Handy, e afirmaram que existe uma necessidade de identificar a cultura organizacional do local em que o projeto é realizado. Essa identificação é crucial para se obter a melhor prática de gestão e, conseqüentemente, fazer com que o projeto escolhido atinja sucesso. Nesse sentido, os gerentes de projetos brasileiros, estão considerando questões de projetos relacionados a variáveis de cultura organizacional (MARTENS; CARVALHO, 2016).

Wei e Miraglia (2017) realizaram uma investigação empírica sobre o impacto que os principais elementos da cultura organizacional, artefatos, normas e crenças compartilhadas têm sobre a transferência de conhecimentos por meio dos

projetos em uma organização. Eles alegam que devido à complexidade dos problemas culturais nas configurações do projeto e as evidências contraditórias que emergem do empírico existente é fundamental identificar o papel que cada componente da cultura organizacional desempenha. No campo de gerenciamento de projetos, o tema cultura organizacional tem desfrutado de pouca atenção por parte da investigação (HASTING, 1995; FONG; KNOW, 2009; CHEUNG *et al.*, 2011). Neste sentido, Silva e Gomes (2015) e Wei e Miraglia (2017) destacam também a necessidade de se analisar a cultura organizacional que se apresenta mais alinhada com a prática de gerenciamento de projetos. Assim como a forma de implementá-la, já que tal prática pode ser considerada como um avanço na compreensão do trabalho de desenvolvimento de projeto realizado nas empresas.

Considerando as circunstâncias apontadas por Hasting (1995), Fong e Know (2009), Haughey (2010), Kandelousi *et al.* (2011), Cheung *et al.* (2011), Pansini e Terzieva (2013), Silva e Gomes (2015), Martens e Carvalho (2016), Ramos e Mota (2016) e Wei e Miraglia (2017) observou-se que, existem estudos voltados aos temas abordados, porém são necessários estudos mais abrangentes que direcionam o foco na mensuração e na análise da influência dos níveis da cultura organizacional em relação ao sucesso de projetos dentro do contexto do gerenciamento de projetos, estado da arte desta tese.

Keelling (2002) definiu gerenciamento de projetos como o planejamento, a programação e o controle de várias tarefas integradas com a intenção de atingir com êxito os objetivos do projeto, ou seja, fazer com que o projeto tenha sucesso. Projetos são complexos, mesmo que se faça um bom planejamento e se apliquem os princípios da boa gestão, ainda assim, faz-se necessário monitorar o progresso do projeto, fazendo as intervenções necessárias para promover o aumento de suas chances de sucesso (BEST *et al.*, 2013).

O que se percebe é que existe uma grande dificuldade em se medir o sucesso de um projeto e por várias razões. Segundo Jha e Iyer (2006), o termo é subjetivo

e os critérios dependem de quem está medindo. Müller e Jugdev (2012) apontam a falta de uma definição clara para se avaliar se o projeto realmente teve sucesso. Para Heldman (2015) um projeto de sucesso é aquele que atende ou supera as expectativas das partes interessadas.

Apesar da dificuldade apresentada em mensurar o sucesso de um projeto, sabe-se que as organizações são conduzidas por um conjunto de significados que possibilitam que os membros do grupo interpretem e ajam sobre o ambiente da empresa. Nesse contexto, dá-se uma atenção especial para a cultura organizacional, já que esta tem impacto sobre o negócio, bem como sobre o desempenho operacional da empresa.

Tendo em vista a lacuna apresentada, pretende-se evidenciar nesta tese, um levantamento sistemático da literatura, criando um modelo de equações estruturais que mesure e proporcione a análise da influência dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos. Tudo isso considerando as dimensões que compõe o constructo da cultura organizacional e as dimensões que compõe o constructo do sucesso do projeto no contexto de gerenciamento de projetos.

Por esse motivo, o presente estudo se caracteriza como inovador, pois a proposta é desenvolver um modelo que possa ser utilizado por pesquisadores e profissionais que atuam na área, e que poderá servir como base para a mensuração e análise do impacto que os níveis da cultura organizacional têm no sucesso dos projetos.

Em síntese, o estudo se justifica por desenvolver um modelo teórico empírico que analise a influência da cultura organizacional no sucesso de projetos. Com isso, pretende-se reduzir a complexidade no entendimento dos dois constructos, principalmente por ter sido utilizadas percepções dos profissionais que atuam no gerenciamento de projetos, e que serviram de base para gerenciar os aspectos apontados neste estudo.

Para tal, as informações utilizadas para a concretização deste trabalho foram extraídas de departamentos de gerenciamento de projetos de empresas, e esta opção foi priorizada pelo fato de um departamento de gerenciamento de projetos ser um local onde se executam as atividades relacionadas ao ciclo de vida dos projetos. É onde se aplica o conhecimento e se desenvolvem as habilidades, as ferramentas e as técnicas do projeto com a finalidade de se atender satisfatoriamente seus requisitos.

Assim, como dito, este estudo foi delimitado ao departamento de gerenciamento de projetos de empresas brasileiras que trabalham com tecnologia da informação (TI) e os respondentes foram profissionais que atuam diretamente com *software* e preferencialmente que ocupam cargos de gerência, ou são responsáveis pelos departamentos. A seleção de tais profissionais partiu de uma base de dados de associados de seis APL's (Arranjo Produtivo Local) do estado do Paraná, *Software By Maringá*, APL Iguassuit – Foz do Iguaçu, APL de TI de Londrina, APL *Software* Curitiba, Assespro Paraná – Ponta Grossa e NIT Sudoeste do Paraná – Pato Branco. Tais APL's foram escolhidas por representar uma força de trabalho orientada para a atividade de TI no estado do Paraná.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Um fator importante para a escolha do tema condiz com a ausência de modelos quantitativos que inter-relacionem os constructos que compõe esta tese. Com isso, busca-se responder à seguinte questão de pesquisa: **tendo como base o gerenciamento de projetos, analisar como os efeitos dos níveis da cultura organizacional tem impacto no sucesso de projetos?**

1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para melhor restringir o trabalho que se pretende realizar sobre a relação entre a cultura organizacional e o sucesso de projetos voltados para o gerenciamento de projetos, descrevem-se os objetivos:

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos, no contexto de gerenciamento de projetos pela proposição de um modelo teórico empírico.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a finalidade de se atingir o objetivo principal, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar conceitos, modelos, dimensões e variáveis dos níveis da cultura organizacional e do sucesso de projetos que interferem no ambiente de gerenciamento de projetos, para a construção do quadro conceitual;
- b) Analisar e discutir a relação entre os níveis da cultura organizacional e o sucesso de projetos no contexto de gerenciamento de projetos.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese foi estruturada em seis capítulos. No primeiro capítulo, introdução, apresenta-se o tema central da pesquisa, apontando o que será discutido ao longo do trabalho, sua justificativa e relevância, com destaque para as lacunas e para a delimitação da pesquisa, além das questões de pesquisa e dos objetivos do trabalho.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura acerca da cultura organizacional e do sucesso de projetos, com vistas a subsidiar o estado da arte desta tese. Neste capítulo, discute-se também a fundamentação atinente ao gerenciamento de projetos.

No terceiro capítulo, desenvolvimento do modelo teórico, expõe-se uma síntese do quadro teórico voltados a cultura organizacional e ao sucesso de projetos. Também é apresentado o modelo teórico dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos, os constructos e suas variáveis.

No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa, contemplando sua classificação e sua estrutura, além de explicar o que foi realizado em cada uma das fases, abordando as questões qualitativas e quantitativas aplicadas no estudo.

No quinto capítulo, resultados e análises, expõem-se os tratamentos qualitativos resultantes da análise da revisão sistemática da literatura e das entrevistas com os especialistas, no sentido de construção e validação qualitativa do modelo que foi utilizado na pesquisa quantitativas bem como são apresentados os resultados estatísticos da modelagem de equações estruturais, advindas do levantamento *survey*. As análises críticas e discussões dos resultados também são discutidas.

No sexto capítulo, conclusão, apresentam-se as considerações finais do trabalho, destacando-se também as contribuições teóricas e práticas, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo apresenta os conceitos voltados aos constructos desta tese, cultura organizacional e sucesso de projetos. Aborda-se também os conceitos referentes ao gerenciamento de projetos, ambiente onde esta pesquisa foi realizada.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como conceito, conforme Tylor (1871), a cultura pode ser vista como sendo todas as capacidades e hábitos adquiridos pelo ser humano como membro da sociedade. Assim, é importante entender que a cultura representa as atitudes de uma pessoa decorrentes de seu sexo, idade, profissional, religioso e outros, e que fundamentam a capacidade de aprender e transmitir conhecimentos. Lewis (1995) argumenta que a cultura está enraizada nas pessoas e influencia subconscientemente seu comportamento e isso afeta o seu desempenho. Nesse sentido, a cultura é uma forma distinta de designar um sistema informal generalizado, irracional e talvez, abstrato ou inconsciente (AKTOUF, 1994).

Nesse sentido, toda organização desenvolve uma cultura própria, ou seja, desenvolve capacidades e hábitos que lhe proporcionam permanecer no mercado, a cultura organizacional. Schein (1989, p.12) conceitua a cultura organizacional como sendo um “padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna”, com isso novos membros tem facilidade em se adaptar as formas corretas de agir e pensar dentro da organização. Para Schein (2004) a cultura organizacional se baseia num conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e condicionam o comportamento. Trata-se de um fenômeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos, sendo constantemente promulgada e criada por nossas interações com os outros e moldado por comportamento de liderança.

Cunha *et al.* (2007) corroboram com Schein (1989), quando afirmaram que a cultura organizacional pode ser concebida como sendo um conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidas pela organização, com base num sistema de crenças, normas e expectativas que visam moldar o comportamento do indivíduo.

A cultura organizacional é formada por um conjunto de crenças, valores, histórias, ritos, normas, atitudes, ideologias e outros pressupostos que relacionam as tradições das pessoas nas empresas (YAZICI, 2009; FONG; KNOW, 2009; LEE *et al.*, 2016). Freitas (1991) afirmou que os elementos mais relevantes que constituem a cultura organizacional são: (a) valores: definem a postura eticamente adequada para o êxito profissional; (b) crenças e pressupostos: estabelecem as verdades nas quais a organização se sustenta; (c) ritos, rituais e cerimônias: aproximam a cultura dos colaboradores; (d) histórias e mitos: preenchem funções como símbolos e mapas; (e) tabus: referem-se às proibições; (f) heróis: são os personagens que agregam força à organização; (g) normas: determinamos comportamento desejado e (h) processo de comunicação: transformam o que é comum em importante.

Para Pires e Macedo (2006) a cultura organizacional assume o papel de legitimadora do sistema de valores, pois são expressos por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros das empresas, e desta forma produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

A cultura organizacional é uma das dimensões mais influentes do clima do trabalho, o que conseqüentemente passa a ser a principal força motriz da organização. Neste sentido, Lee *et al.* (2010) afirmaram que a cultura organizacional tem por objetivo distinguir as percepções dos trabalhadores em relação às políticas empresariais, reconhecimento das tarefas realizadas, suporte do gerenciamento e consideração por interesses pessoais. E também deve apresentar equidade nas recompensas, normas de comportamento e atitudes que influenciam o comportamento dos funcionários no trabalho.

2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS

A relação entre os temas cultura organizacional e sucesso de projetos tem sido abordado na literatura (MARTENS; CARVALHO, 2016; RAMOS; MOTA, 2016; WEI; MIRAGLIA, 2017), no entanto estudos que relacionam esses temas, no gerenciamento de projetos, podem ser considerados como um avanço na compreensão do trabalho, de desenvolvimento de projeto, realizado nas empresas (SILVA; GOMES, 2015).

Nesse sentido Morrison *et al.* (2008), argumentaram que a cultura organizacional se correlaciona de forma significativa com a eficácia da gestão do sucesso do projeto, conseqüentemente proporcionando o sucesso do projeto. Enquanto Rodrigues *et al.* (2014) afirmaram que existe a necessidade de promover uma cultura focada em atitudes e práticas que venham a contribuir para o sucesso do projeto.

Kerzner (2016) afirma que as práticas e metodologias de gestão de projetos são construídas em torno da cultura das empresas. Isso determina o que é preciso para que as pessoas trabalhem juntas, solucionem problemas e tomem decisões. A cultura organizacional influencia a forma como o trabalho de um projeto é realizado em uma empresa, assim sendo é importante analisar qual é a melhor maneira de associar as práticas de gerenciamento de projetos com a cultura organizacional existente (SILVA; GOMES, 2015).

Com relação aos ambientes orientados para a gerenciamento de projetos de tecnologia, Thamhain (2014) afirmou que os desafios estão levando as empresas criar uma cultura organizacional única, com suas próprias normas, seus valores e ética no trabalho. Isso proporciona para o gerenciamento do grupo de trabalho, bem como para a equipe, uma maior orientação que facilita as tomadas de decisões e também o fluxo do trabalho, o que o torna mais prático e se transformam em fatores motivacionais importantes.

Para Dvir e Bem David (1999) e Zwikael e Ahn (2011) a criação de uma cultura organizacional que incentiva a cooperação e um sentimento de identificação com

os objetivos do projeto estão intimamente relacionados com o sucesso dos projetos. Os fatores relacionados com o sucesso dos projetos auxiliam na compreensão da atuação do gerenciamento de projetos dentro da organização, desta forma fica evidente a existência de impactos da cultura organizacional no sucesso de projetos. Também, observa-se que avanços foram identificados no gerenciamento de projetos, no que diz respeito à compreensão dos valores que a cultura organizacional exerce no sucesso dos projetos (FRANZIN; MARTENS, 2017).

2.1.2 ABORDAGENS E MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é compreendida e estudada como sendo um ativo intangível da organização. A cultura organizacional se tornou uma variável mais de estratégia do que gerencial, tendo a liderança da organização um papel central na sua definição, manutenção e internalização (SCHEIN, 1992). Para alavancar o desempenho da empresa é de fundamental importância entender quais são as características culturais da organização. Desta forma o conhecimento da cultura organizacional é fundamental para a administração, no sentido de implementar estratégias e mudanças que visem melhorar o desempenho de uma organização (RUSSO, 2010).

Com o progresso dos estudos direcionados à cultura organizacional, surgiram instrumentos que tem por objetivo identificar e classificar a cultura da empresa de forma científica. Segundo Igo e Skitmore (2006) existem diversos instrumentos e métodos que podem ser usados para caracterizar a cultura organizacional.

Com a finalidade de identificar as abordagens de cultura organizacional que melhor atendessem aos propósitos deste trabalho, foi realizado uma pesquisa em várias abordagens e modelos disponibilizados na literatura. Após análises, constatou-se que o modelo dos níveis da cultura organizacional de Schein (1992) foi o delineador da teoria estudada. Hirayama (2005) colabora que esta é a visão mais aceita e utilizada nos estudos. Azevedo (2013) afirmou que muitos autores

que citam o modelo de Schein (1992) concordam quanto aos níveis estabelecidos no modelo. Todavia as definições apresentadas por Schein (1992), considerado pioneiro neste campo de investigação, é a mais citada e utilizada servindo de base a diversos trabalhos de investigação (GONÇALVES; NEVES, 2014).

Assim sendo, nessa seção são discutidas as abordagens e modelos de dinâmicas de níveis culturais, iniciando pelo modelo de Schein (1992), abordagem importante desta tese, seguidos por Hatch (1993), Trompenaars (1994) e Hofstede (1997), que subsidiam os níveis da cultura organizacional apresentados por Schein (1992). E também os modelos que representam os tipos de cultura organizacional que foram analisados durante esta pesquisa.

A apresentação de cada abordagem e ou modelo está estruturado da seguinte forma, primeiro se descreve o modelo e explica sua proposta, na sequência se apresenta o modelo, dando continuidade se mostra as características do modelo e o significado de cada item que o compõe. Para finalizar, buscou-se junto a publicações recentes, autores que justificam a utilização do modelo, bem como abordagens e modelos que colaboraram com variáveis de cultura organizacional.

2.1.2.1 MODELO DE SCHEIN

O modelo dos níveis da cultura organizacional apresentado por Schein (1992) é subdividido em três níveis de compreensão: a) artefatos visíveis: apresentam a estrutura e os processos visíveis da organização, incluindo comportamentos e produtos e são representados pelos elementos físicos da organização; b) normas e valores adotados, são aqueles que governam o comportamento das pessoas: ele inclui aqui filosofias da empresa, metas, estratégias, crenças, mitos e ritos. São elementos que assumem aspectos valorativos na organização e são passíveis de orientar o comportamento dos indivíduos; e c) premissas básicas, que partem dos pressupostos inconscientes: incluem aqui as percepções, pensamentos e sentimentos (SCHEIN, 2004). Sua proposta consiste em

distinguir os três níveis diferentes que existe dentro de uma organização que afetam a cultura.

A Figura 01 mostra os níveis da cultura organizacional de acordo com Schein (1992) e apresenta as dimensões que compõe um dos constructos desta tese.

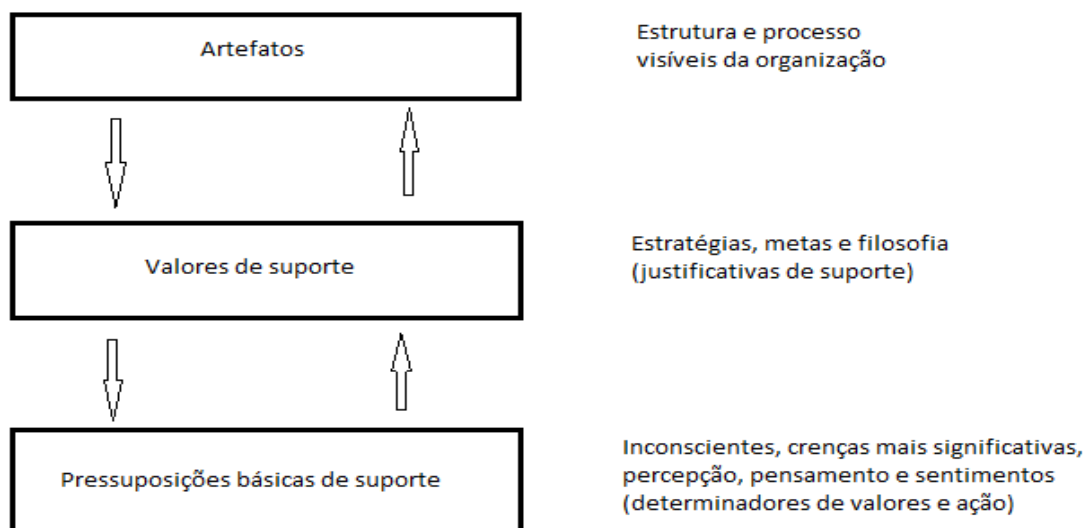


Figura 01: Níveis da Cultura Organizacional
 FONTE: SCHEIN (1992, P. 17)

O primeiro nível, artefatos visíveis, de acordo com Schein (2004) representa o que é visível e audível na organização, ou seja, está vinculada aos processos, estruturas organizacionais envolvendo o ambiente construído na organização. Trompenaars (1994,1996) afirmou que o nível dos artefatos visíveis apresenta a realidade observável da organização. Pinto e Fadul (2010) alegaram que os artefatos visíveis, também chamados de elementos materiais da cultura, são aqueles que podem ser vistos, sentidos e ouvidos. Incluem-se aí estrutura física, tecnologia, linguagem, roupas, e lista de valores publicados.

Azevedo (2013) afirmou que, artefatos visíveis se trata de um nível cujos dados são fáceis de se obter, porém de difícil interpretação. E Romano *et al.* (2015) alegam que os artefatos visíveis, são os elementos visíveis de uma cultura e facilmente reconhecidos por pessoas que não fazem parte dessa cultura. Por fim

Wei e Miraglia (2017) afirmaram que os artefatos visíveis estão na superfície da cultura organizacional, eles são percebidos como os símbolos visíveis e incluem os produtos visíveis da organização.

Normas e valores adotados, o segundo nível, é definido por Schein (2004) como sendo a dimensão que aborda o comportamento das pessoas e as relações que governam a organização. As normas, são as regras construídas com intuito de direcionar os princípios operacionais da empresa, e no que se refere aos valores adotados, ressalta-se a necessidade de cuidados ao repassá-los dentro da organização, pois cada funcionário expressa seu comportamento de forma diferente, cada um tem suas idealizações ou racionalizações, e se não condizerem com a aprendizagem prévia poderá haver grandes prejuízos.

Pinto e Fadul (2010) alegaram que é importante uma compreensão clara dos valores, bem como sua internalização e prática por parte de todos os funcionários, pois disso depende o sucesso organizacional. Neste sentido, Mueller (2014) alegou que as organizações precisam estar sempre atentas aos fatores mitos, ritos e crenças. As normas e os valores são declarados pela organização, trata-se de regras que orientam as pessoas em situações específicas, citam como exemplo as regras de comportamento, ou seja a forma de como os indivíduos apresentam a organização, tanto para si mesmos, como para os outros (CUMMINGS; WORLEY, 2014; ROMANO *et al.*, 2015).

O terceiro nível, premissas básicas, é o mais importante para a efetividade de uma mudança organizacional. Schein (2004) alegou que parte de suposições insensatas que incluem as percepções, pensamentos e emoções. Romano *et al.* (2015), afirmaram que este nível é o que apresenta um aspecto com maior profundidade em cultura, pois se trata de ações tomadas normalmente de maneira inconsciente e correspondem à essência dessa cultura, desta forma constituindo a parte de maior dificuldade na sua identificação.

Deal e Kennedy (1982) e Schein (2004) afirmaram que a cultura é perfeitamente controlável dentro da organização, e isso permite planejamentos sistemáticos do

modelo de cultura mais adequado para a organização. Já nas relações humanas como na natureza do trabalho, as empresas entendem a necessidade de levar estes aspectos em consideração, várias são as ações tomadas com a finalidade de proporcionar cada vez mais melhorias neste sentido (HOGAN; COOTE, 2014; SENSUSE *et al.*, 2015). Por fim, Wei e Miraglia (2017) alegaram que as premissas básicas estão no nível mais profundo da cultura organizacional, e pode ser concebida como inconsciente, ou seja de forma voluntária sobre como as questões que devem ser abordadas, isso de dá devido ao seu papel fundamental em apoiar as pessoas no seu comportamento, em suas percepções e em seus sentimentos em qualquer situação.

Apresentados os níveis da cultura organizacional (dimensões/variáveis latentes), fez-se necessário identificar também as variáveis manifestas (indicadores), que compõe cada um desses níveis. Pois é por meio das variáveis manifestas que se pôde mensurar as dimensões (variáveis latentes) do constructo cultura organizacional. Assim sendo, segue cada variável manifesta que compõe as dimensões com seus respectivos conceitos.

Inicia-se pelas variáveis que compõe a dimensão artefatos visíveis:

a) Variável arquitetura, corresponde à construção e conservação da estrutura organizacional. De acordo com Lunenburg (2010) é o agente de mudança, a organização busca alterar a estrutura organizacional com a finalidade de melhorar o rendimento de sua produção e a eficiência de sua equipe. Van Der Voordt e Van Wegen (2017) afirmam que a arquitetura deve ser centrada no usuário, sob uma perspectiva que aborda as relações Ambiente versus Comportamento, com diversos procedimentos, métodos e técnicas que sejam capazes de auxiliar os profissionais e estudiosos a atender às suas necessidades de ser humano, mas sem deixar de lado a estética. Por fim, Elias e Jain (2017) afirmam que as mudanças na arquitetura aumentam o sucesso do projeto, por meio do alinhamento dos objetivos do negócio, a aceitação das

partes interessadas, a redução dos custos ao longo de todo o ciclo de vida, da melhoria do desempenho e o aumento da qualidade do sistema.

b) Variável tecnologia, procura identificar se a organização tem os equipamentos e programas (*hardware e software*) adequados para desenvolver as atividades empresariais de forma a satisfazer as necessidades da organização. Lapina *et al.* (2015) consideram esta variável como sendo um dos recursos-chave para fornecer bons resultados para a organização. A tecnologia proporciona melhores desempenhos, que conseqüentemente geram ganhos e vantagens competitivas para a organização (BHARADWAJ *et al.*, 1993; GOMES *et al.*, 2017)

c) Variável layout, busca identificar se os móveis, bem como os demais equipamentos e seus respectivos posicionamentos são adequados para fazer com que o fluxo da produção se desenvolva com mais agilidade. Para Vilnai-Yavetz *et al.* (2005) o layout físico de uma organização tem funções simbólicas e estéticas. Para Hogan e Coote (2014) o design do escritório de uma empresa expressa fisicamente os valores subjacentes, bem como as normas correspondentes da organização. Zerella (2017) afirma que o layout inclui o posicionamento da estação de trabalho, desta forma podendo ser configurados de diversas maneiras, criando limites por barreiras físicas e que tendem a proporcionar para as pessoas maior satisfação no trabalho.

d) Variável vestuário das pessoas, permite mostrar como as pessoas se vestem e como isso impacta na empresa. O vestuário proporciona a identificação do profissional, seja dentro ou fora das dependências físicas da organização. Sob a ótica de Fleury e Sampaio (2002) o vestuário das pessoas no ambiente organizacional auxiliam os indivíduos na apreensão da cultura organizacional. Wei e Miraglia (2017) afirmam que a maneira com que as pessoas se vestem, proporcionam identificar por meio de observação o comportamento das pessoas por meio de uma linguagem emocional.

e) Variável padrões visíveis de comportamento, definem como o comportamento dos funcionários representam a empresa. De acordo com Barnes *et al.* (2006)

as organizações observam e percebem a consequência prática dos comportamentos desenvolvidos pelos funcionários, quando desejáveis são gratificados para que outros funcionários repitam e imitem estes comportamentos. Para Gordon (1998) a coordenação interdepartamental se trata de um requisito para o desenvolvimento de relacionamento entre as pessoas devido às diferenças que limitam a relação dos mesmos. Lu *et al.* (2016) afirmam que os relacionamentos caracterizados pela diferença cultural é susceptível de mostrar descontentamentos e frustrações, bem como diferenças na coordenação interdepartamental também podem emergir.

f) Variável documentos de domínio público, trata-se dos manuais de procedimentos das organizações e contrato social. De acordo com Hogan e Coote (2014) a cultura organizacional geralmente se refere aos documentos organizacionais como sendo os documentos que podem ser comunicados por meio de normas, artefatos e também podem ser observados por meio dos padrões comportamentais. Rosa (2016) afirma que os manuais de procedimentos ou normatização são importantes dentro de uma empresa, pois estabelece regras orientadoras que atinge partes crucias dentro *da* mesma, tem por objetivo mostrar como se deve desenvolver as atividades.

Desta forma, a dimensão artefatos visíveis visa mostrar a sintonia que existe na organização, a adequação e o equilíbrio nos quesitos descritos acima direcionam o aprendizado do colaborador frente aos ideais da organização.

Na sequência, são apresentadas as variáveis que compõem a dimensão normas e valores adotados.

a) Variável mitos, os mitos tratam das crenças não confirmadas, porém são aceitas sem questionamento. De acordo com Lévi-Strauss (1970) o mito é, simultaneamente, um esquema lógico que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes. Normalmente contados por meio de uma estória que está integrada numa construção. Stokes *et al.* (2016) afirmam que alguns mitos partem de pressupostos subjacentes e que orientam

o desempenho das pessoas, enquanto outros servem apenas para suportar as aspirações da organização para o futuro.

b) Variável crenças, as crenças são as aceitações das pessoas, aquilo que é tido como verdade, quando se acredita fielmente em algo. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000) as crenças se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, tais como, histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Lapina *et al.* (2015) afirmam que a crença é a capacidade da organização se basear em aspectos da cultura organizacional.

c) Variável ritos, os ritos são os eventos realizados pelas organizações que influenciam o comportamento das pessoas. Para Trice e Beyer (1984) os ritos devem ser considerados como uma categoria muito relevante na análise de uma cultura organizacional, uma vez que ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam por meio de diversos símbolos, tais como: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados e artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião. Novelskaite (2014) afirmou que o apoio organizacional serve como incentivo para os funcionários seguirem as normas. Os ritos são utilizados pelas pessoas que recebem o poder de representação com a finalidade de impor autoridade e respeito às suas ações e enunciados, com a finalidade de atingir os objetivos esperados a partir da representação para a qual foram investidas (CASTRO; CASTRO, 2017).

Observa-se que a dimensão normas e valores adotados aborda os elementos que compõe os aspectos valorativos na organização e são passíveis de orientar o comportamento dos indivíduos. Por fim, são mostradas as variáveis que dão sustentabilidade para a dimensão premissas básicas:

a) Variável relação da organização com o ambiente, trata-se da conscientização para a correta utilização dos recursos oriundos do meio ambiente. Para Jabbour *et al.* (2011) a cultura organizacional e as decisões sobre recursos humanos são elementos críticos que condicionam a estratégia da gestão empresarial no que diz respeito ao ambiente. Dezdar e Ainin (2012) alegam que é necessário

compreender o ambiente onde a pesquisa é realizada, a cultura e o mercado, pois é esse ambiente de cultura que proporciona a possibilidade de testar a eficiência dos projetos e pensamentos inovadores. O ato de promover ações que visam conscientizar o homem é a principal maneira de se evitar a degradação intensiva do meio. Indivíduos sensibilizados, dotados de conhecimentos, tendem a adotar um comportamento de pertencimento ao meio ambiente, desta forma participam ativamente em ações voltadas para a preservação, utilização sustentável e conservação dos recursos naturais (SANTOS *et al.*, 2016).

b) Variável natureza do trabalho, verifica se as práticas trabalhistas relacionadas com a saúde, segurança e condições de trabalho, treinamento e educação, são consideradas pela organização. O'Connor *et al.* (2014) afirmaram que os programas de treinamento em saúde e segurança precisam se adaptar aos contextos de trabalho, que são muito diferentes e dependem dos grupos de trabalhadores. Lapina *et al.* (2015) argumentam que as organizações têm diferentes atitudes em relação ao trabalho e estilos de liderança, que variam de acordo com o ambiente de trabalho que os influenciam.

c) Variável relações humanas, tratam das práticas relacionadas com as relações entre funcionários, emprego, diversidade, oportunidade, remuneração, benefícios e carreira. Para Wiewióra *et al.* (2013) as relações humanas são identificadas pela forma que as pessoas se dirigem uns aos outros e também pela sensação geral do lugar. Dhar (2015) afirma que existe uma forte relação entre o treinamento dado aos funcionários e a qualidade dos serviços oferecidos, ou seja o treinamento dado, o suporte percebido pelos funcionários e as implicações da capacitação, refletem na qualidade de serviço ofertado e na satisfação dos clientes. O objetivo é contribuir para um ambiente rentável e sustentável, que proporcione maior competência e engajamento da força de trabalho, desenvolvendo a excelência tanto no gerenciamento de pessoas como na criação de um ambiente de trabalho dinâmico e produtivo (SALLEH *et al.*, 2015).

A dimensão das premissas básicas mostra um tipo de comportamento que se deve ter como sendo o adequado para a organização, busca definir como os membros devem perceber, pensar e sentir dentro da empresa.

2.1.2.2 MODELO DAS DINÂMICAS CULTURAIS DE HATCH

Para Hatch (1993), a cultura é composta por conexões, processos e características muitas vezes, intangíveis e inconscientes. A autora constrói um modelo de cultura a partir do modelo de Schein (1992), e apresenta duas mudanças: acrescenta um novo nível “Símbolos” aos três níveis existentes e os elementos passam a ter inter-relações ao invés de manter o foco central, o que permitiria acomodar uma perspectiva mais interpretativa, conforme apresentado na Figura 02.

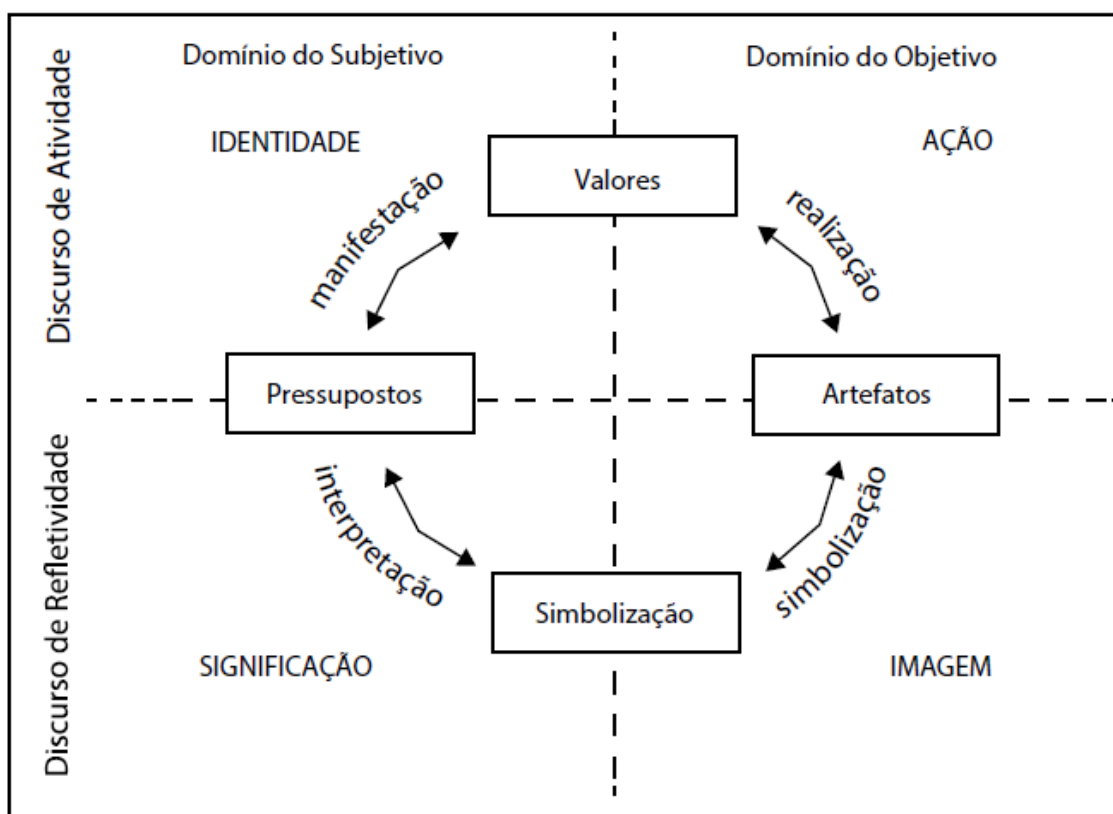


Figura 02: Modelo de dinâmicas culturais de Hatch
 FONTE: ADAPTADO DE HATCH (1993 P. 656)

Para Hatch (1993), essas mudanças permitem reconhecer com maior clareza, a relação entre os elementos, sejam no sentido horário ou anti-horário, por meio da dinâmica dos processos de simbolização, interpretação, manifestação e realização. Hirayama (2005) afirmou que o modelo de dinâmicas culturais de Hatch (1993) procura responder questões de como os níveis da cultura organizacional são construídos.

Andrade *et al.* (2015) afirmam que o modelo de dinâmicas culturais de Hatch reúne em um só modelo o subjetivismo e o objetivismo, como visões teóricas da realidade, reconhecendo suas diferenças, destacando suas contribuições, analisando e tirando implicações a partir dos resultados.

2.1.2.3 MODELO DE TROMPENAARS

Por meio dos conceitos estabelecidos por Trompenaars (1994), percebe-se que os mesmos possuem relação com os conceitos apresentados por Schein (1992). Trompenaars (1994) alegou que a base do sucesso é entender a própria cultura, suas premissas e as expectativas sobre como as pessoas deveriam pensar e agir. Com esse modelo, Trompenaars procurou mostrar que os valores e normas que estão submersos na semiconsciência e nas crenças não examinadas diferem em conformidade com o local onde a análise está sendo realizada. Assim, Trompenaars (1994) propõe um modelo para explicar a cultura por meio de diversas camadas como pode ser vista na Figura 03.

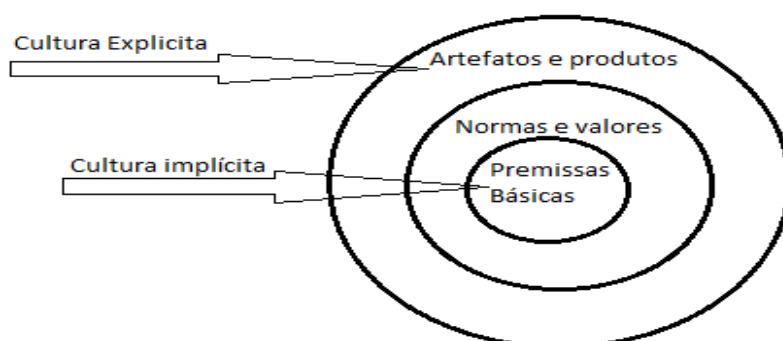


Figura 03: Modelo de cultura de Trompenaars
FONTE: TROMPENAARS (1996, P.51)

Para Trompenaars (1996) o nível externo (artefatos e produtos) é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, agricultura, templos, vestimentas e arte. Desta forma, cada opinião que se expressa com relação à cultura explícita geralmente diz mais sobre de onde as pessoas vêm, do que sobre a comunidade que se está julgando.

Já o nível intermediário é um nível simbólico e observável, são as normas e os valores, trata-se dos sentimentos mútuos que um grupo tem do que é certo e errado. As normas podem se desenvolver em um nível formal como as leis aprovadas, e em um nível informal como controle social. Já os valores, por outro lado, determinam a definição de bom ou mau e estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo.

Em se tratando do centro do modelo, Trompenaars (1996) deixa a entender que esta é a chave para o sucesso de quem trabalha outras culturas. O centro representa as premissas sobre a existência e o valor mais básico pelo qual as pessoas lutam diariamente é a sobrevivência. E como exemplo relata a eterna luta que existe entre o homem e a natureza em várias partes do mundo: holandeses (diques); suíços (avalanches); africanos (secas); siberianos (frio).

Silva e Moura (2013) e Mishra *et al.* (2016) afirmam que o modelo de Trompenaars (1994), se aplica na busca de soluções para problemas comuns, que tratam de dimensões culturais e variam de uma organização para outra. Este modelo proporciona uma melhor noção da própria cultura e de como lidar com isso num contexto empresarial, bem como oferece ideias sobre a relação existente entre o dilema global e o dilema local, quando relacionados com organizações internacionais (LACERDA, 2011).

2.1.2.4 MODELO DE HOFSTEDE

Hofstede (1997) apresenta o modelo em forma de anéis concêntricos, e para cada anel é atribuída uma manifestação da cultura. As diferentes camadas se sobrepõe, variando de um nível considerado como sendo de fácil acesso ou

consciente (camadas periféricas) até um nível de difícil acesso ou inconsciente, que são as camadas mais profundas. A figura do modelo lembra as camadas de uma cebola, conforme mostra a Figura 04.

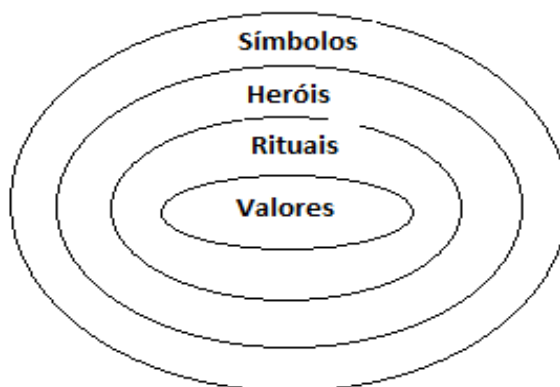


Figura 04: Modelo de Hofstede

FONTE: HOFSTEDÉ (1997, APUD SANTOS E GONÇALVES 2010 PG.394)

Santos e Gonçalves (2010), explicaram a finalidade de cada uma das camadas, como segue: (1) Os símbolos são direcionados apenas para aqueles que partilham a cultura, ou seja, são palavras e gestos com significado particular; (2) Os heróis são paradigmas comportamentais. Trata-se de pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura. Paradigmas podem ser considerados como modelos ou um padrão a seguir. A “noção” de paradigmas é bastante complexa, sendo elevado o grau de dificuldade encontrado em sua utilização prática ou teórica (CABRAL, 2015); (3) Os rituais são essenciais para a cultura, pois constituem atividades coletivas para atingir determinados fins; e (4) Os valores estão na camada mais profunda e invisível, funciona como se fosse um código para interpretar a maneira de como as pessoas pensam, sentem e agem.

Carbone (2000) alegou que cada cultura, a seu modo, desenvolve uma forma de funcionamento muito própria e o modelo de Hofstede proporciona introduzir uma *programação mental*, que proporciona explicar o funcionamento das culturas

organizacionais. Lacerda (2011) afirmou que o modelo de Hofstede teve por objetivo desenvolver uma terminologia comumente aceitável, bem definida e empiricamente fundamentada para descrever culturas, e ainda proporcionar a análise dos dados coletados de forma sistemática ao invés de apenas utilizar impressões.

Obeidat *et al.* (2012), alegaram que dada a popularidade em relação à cultura, o modelo de Hofstede é adotado para explicar variações culturais entre as nações e também é utilizado para ajudar a compreender melhor as influentes características nacionais de algumas comunidades. O modelo de Hofstede é utilizado em organizações com a finalidade de promover o sucesso, bem como melhorar a eficácia organizacional (SANTOS; GONÇALVES, 2010).

2.1.2.5 ABORDAGENS COMPLEMENTARES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesquisa desenvolvida por Hirayama (2005) mostrou as diferenças e as relações existentes entre os modelos de Schein (1992) e Hatch (1993). O trabalho foi desenvolvido com a finalidade de proporcionar às empresas capacidade de se conhecer mais profundamente e melhor gerenciar os processos de mudança e formular estratégias. De acordo com Hirayama (2005) para entender o que é cultura organizacional é necessário saber como ela é criada, moldada, desenvolvida e também manipulada por meio dos papéis que os indivíduos representam na organização. Muitas visões existem sobre cultura organizacional, porém o conceito apresentado por Schein é o mais aceito e utilizado nos estudos sobre o tema (HIRAYAMA, 2005).

Os estudos apresentados por Horta e Cabral (2008) tiveram seu foco direcionado para a cultura da inovação. Para que a cultura da inovação seja efetivamente implantada é necessário que a empresa direcione seus esforços para os níveis das premissas básicas da cultura organizacional, apresentados por Schein (1992), pois de acordo com os autores essas mudanças não são realizadas nos níveis dos artefatos visíveis. A principal recomendação é que os líderes da empresa tenham conhecimento dos níveis da cultura organizacional

apresentada por Schein (1992), principalmente das premissas básicas (nível mais profundo) e dediquem total envolvimento na condução do processo de mudança.

Pinto e Fadul (2010) direcionaram seus estudos aos níveis dos artefatos visíveis da cultura organizacional, apresentados por Schein (2004). A pesquisa foi direcionada para as organizações públicas, identificando os elementos materiais que podem ser vistos, sentidos e ouvidos. O destaque desta pesquisa é que o servidor público foi o elemento essencial para a implementação do processo de transformação. Existe a necessidade de constituir redes mais amplas dentro da comunidade científica como forma de apreender, de maneira mais adequada, a lógica da cultura organizacional dentro do setor público, o que contribuirá trazendo melhorias para a sociedade (PINTO; FADUL, 2010).

Hogan e Coote (2014) afirmaram que o modelo de estrutura organizacional de Schein (1992) oferece um quadro útil para pensar em processos que promovam a inovação. O trabalho, desses autores, foi direcionado à escritórios de advocacia. As análises realizadas com os níveis da cultura organizacional (artefatos visíveis, normas e valores adotados e premissas básicas), mediram parcialmente os efeitos de valores que apoiam a inovação nas medidas de desempenho da empresa. Isso demonstra implicações para a teoria e a prática, especialmente em relação à construção de uma cultura organizacional dentro de empresas que promovem comportamentos inovadores (HOGAN; COOTE, 2014).

O artigo apresentado por Juliani *et al.* (2016) elenca a trajetória de empresas familiares marcadas pela cultura organizacional e o impacto em um laboratório de análises clínicas. A pesquisa abordou todos os níveis da cultura organizacional, mostrado por Schein (1992). A percepção quanto ao processo sucessório é positiva por parte dos membros da família, o que deve ocorrer sem mudanças bruscas na cultura da organização, o importante é que a sucessão ocorra de forma planejada (JULIANI *et al.*, 2016).

2.1.2.6 VARIÁVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O modelo de Harrison (1972) ajuda no desenvolvimento de critérios para a classificação das culturas, devido ao fato de que esse autor define dois componentes da estrutura como variáveis: a formalização e a centralização.

De acordo com Robbins *et al.* (2002) a formalização (da estrutura) se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas, ou seja quando uma tarefa é muito padronizada seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser feito. E a centralização (do poder) se refere ao grau em que o processo decisório está centrado em um único ponto da organização, ou seja se diz que uma organização é centralizada quando a cúpula toma todas as decisões com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores.

Harrison (1972) classificou como baixa centralização ou alta centralização e baixa formalização ou alta formalização e as definiu em quatro quadrantes nos seguintes tipos de cultura: cultura de função, cultura da tarefa, cultura de poder e cultura atomista. A Figura 05, mostra o modelo de Harrison.

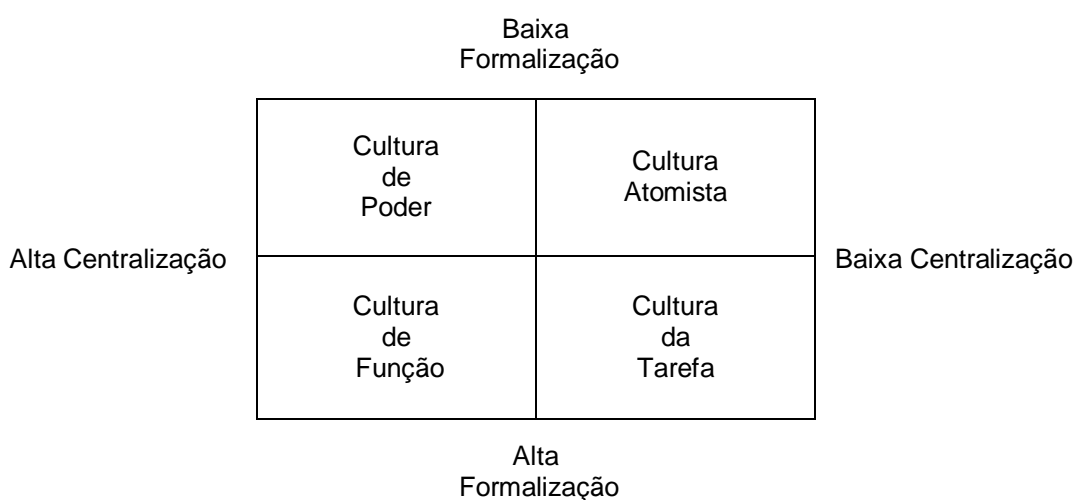


Figura 05: Modelo de Harrison
 FONTE: HARRISON (1972, P. 122)

Bilhim (2001), Oliveira (2014) e Paiva Ribeiro (2016) descreveram os tipos de cultura apresentada por Harrison (1972), como sendo: (1) Cultura de função (burocrática) é aquela que engloba elevada formalização e centralização, possui básica na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos, exercícios de autoridade e poder de posição; (2) Cultura de tarefa é aquela que apresenta baixa centralização e alta formalização, se caracteriza pela flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e respeito mútuo. Destaca-se com facilidade em grupos interdisciplinares para desenvolvimento de novos projetos; (3) Cultura de poder aparece com elevada centralização e baixa formalização, basicamente verbal e intuitiva, este tipo de cultura apresenta com vantagem a fácil adaptabilidade, a contextos de mudança e a novas solicitações do meio onde está inserida; e (4) Cultura atomista é a que possui baixa centralização e formalização. São mínimas as regras e os mecanismos de coordenação que existe e isso proporciona grandes margens para manobras individuais, onde a autoridade assenta no poder de competência.

Russo *et al.* (2012) e Marques (2015) afirmaram que o modelo de Harrison (1972) definiu os eixos de formalização e centralização, bem como identifica os aspectos culturais de uma determinada organização, proporciona implementar ideias e subsidiar tomadas de decisões voltadas ao comportamento dos empregados e suas interações com o ambiente.

Para Handy (1978), a cultura organizacional é influenciada por diversos fatores, o que reflete a diversidade das estruturas organizacionais e dos sistemas administrativos.

Bilhim (2001) e Paiva Ribeiro (2016) afirmaram que o modelo apresentado por Handy (1978) foi inspirado em Harrison (1972) e por isso define as mesmas variáveis, porém Handy atribui nomes de deuses da mitologia grega aos quadrantes. Esse mesmo autor relaciona o papel desempenhado por cada deus, ao tipo da cultura e nomina os quadrantes como: cultura de Apolo, cultura da

Atenas, cultura de Zeus e cultura de Dionísio. A Figura 06, apresenta o modelo de Handy.

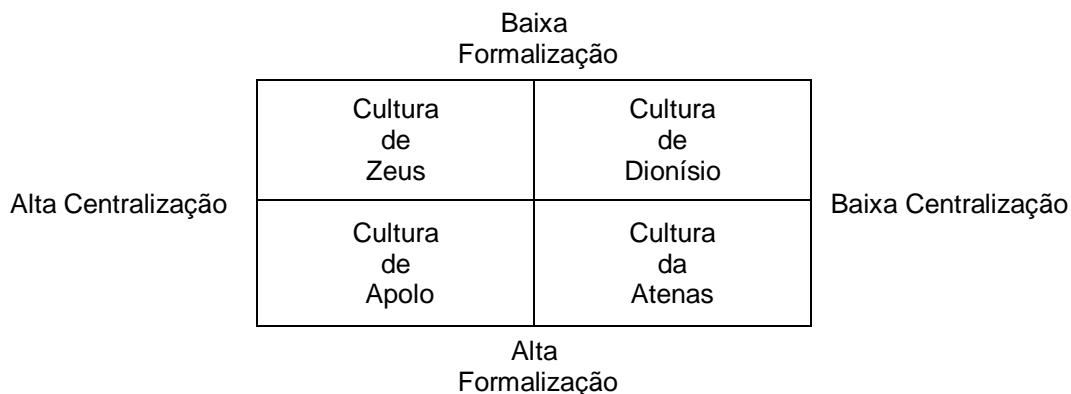


Figura 06: Modelo de Handy

FONTE: HANDY (1978, APUD PAIVA RIBEIRO 2006 P.177)

Cada tipo de cultura apresentada no modelo de Harrison (1972), foi adequada por Handy (1978), como sendo: a cultura Apolo (deus da razão), com elevada centralização e formalização, é burocrática e valoriza mais a função do que a pessoa; a cultura Atena (de projeto), tem baixa centralização e elevada formalização, é aquela que tem por base a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e respeito mútuo; a cultura Zeus (líder onipotente dos deuses do Olimpo), apresenta elevada centralização e baixa formalização, é verbal e intuitiva; e a cultura Dionísio (deus da autonomia) tem baixa centralização e formalização, é aquela onde o indivíduo apresenta valor para a empresa, em vez da empresa definir os valores do indivíduo.

Neves (2001) e Oliveira (2014), afirmaram que a cultura Apolo é estruturada a partir da definição do papel a desempenhar e não a partir do indivíduo que o desempenha. A cultura Atena está associada a unir diversas partes do sistema com a finalidade de resolver problemas. A cultura Zeus, representa o poder emocional, as relações se estabelecem por afinidade e confiança. Por fim a cultura Dionísio se caracteriza por indivíduos que não pertencem à organização, ou seja a organização é que pertence aos indivíduos.

Silva e Moura (2013) e Marques (2015) afirmaram que o modelo de Handy representa uma ideologia de implicações existencial. Na qual a existência da organização pode ser subordinada ao indivíduo, ou seja existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu objetivo, o indivíduo é o ponto central, e a liberdade, principalmente quanto ao uso do tempo é prezada. Gomide Júnior e Martins (1997) afirmaram que o modelo de Handy é utilizado para investigar a existência de correlação entre a cultura e as estratégias de remuneração organizacional. O modelo de Handy se trata de um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição do lugar e do momento, visa identificar os padrões e relacionar sua representatividade cultural com a filosofia administrativa mais aderente (RUSSO *et al.*, 2012).

O modelo de Deal e Kennedy (1982) associam a questão da cultura da organização com o ambiente externo, pois, consideram fatores de mercado como o grau de risco associado às atividades gerenciais e a velocidade de *feedback* das decisões e estratégias bem sucedidas. A Figura 07, apresenta o modelo de Deal e Kennedy.

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho	Cultura Aposte sua Empresa
	Baixo	Cultura Trabalho Duro	Cultura de Processo
		Rápido	Lento
Velocidade de Feedback			

Figura 07: Modelo Deal e Kennedy
 FONTE: DEAL E KENNEDY (1982, P.107)

De modo complementar, Alves (2006) e Azevedo (2013) explicam cada um dos quatro quadrantes como segue:

(1) A cultura macho é apresentada como de alto risco com rápido feedback, normalmente é composta por jovens, tem o foco voltado para agilidade. Com

isso as recompensas financeiras tem um retorno rápido. Existe uma grande pressão por decisões rápidas e a aceitação do risco requer muita atitude, isso leva a uma grande competição interna. Os participantes são individualistas, o objetivo é tornar-se uma estrela sem dar a devida atenção à equipe.

(2) A cultura do trabalho duro mostra um baixo risco e rápido feedback, para esses profissionais a atividade é o que importa. A persistência traz o resultado, Os valores centrais estão nos clientes e suas necessidades. Nessa cultura vale tudo para manter a motivação em alta, encontros, promoções e convenções. Aqui a qualidade pode ser prejudicada, mas a preocupação é com o curto prazo. As pessoas que trabalham nesta cultura normalmente são jovens que querem provar seus esforços.

(3) A cultura aposte sua empresa tem alto risco e feedback lento, Os membros arriscam o futuro da firma. O principal ritual é a reunião de negócios, embora a participação é extensiva para todos os membros, somente os que tem posições mais elevadas tem a palavra e tomam as decisões. As decisões são analisadas e calculadas com cuidado, para se ter certeza de que estão corretas. O tempo é contado em anos, não em dias da semana. Carreiras, produtos e lucros, quando acontecem duram longos períodos.

(4) Por fim a cultura de processo tem baixo risco com feedback lento. Nesta cultura, os valores estão centrados na perfeição técnica. As pessoas não sabem onde serão atacadas, desta forma tentam ter todas as situações cobertas. Ou seja, os seus membros aprendem a viver neste mundo: são pontuais, se preocupam com os detalhes e sobrevivem nas suas memórias. Presta-se muita atenção à títulos e formalidades. A hierarquia, subida e descida, é o melhor indicador de sucesso. O sistema é extremamente visível, desde a mobília dos escritórios, o tamanho das salas, entre outras características, o que revela exatamente com quem se está falando.

Silva e Moura (2013) afirmaram que o modelo de Deal e Kennedy (1982) é utilizado para identificar e entender a cultura a partir da observação de como os riscos são conhecidos e pelo tempo do feedback. Os dois eixos representam o risco que as organizações têm que correr, eles variam de baixo risco a alto risco;

e a velocidade que se obtém informação resultante dos riscos corridos, varia de lento a rápido (MARQUES, 2015).

De acordo com Parreira *et al.* (2015), Quinn e Rohrbaugh (1983) pretendiam criar um modelo empírico de eficácia organizacional que pudesse ser suficientemente flexível e integrador da diversidade de modelos existentes, que também pudesse refletir os principais marcos na evolução da teoria sobre o tema, sem afetar os aspetos teóricos, conceituais e metodológicos.

Para Neves (2001) a utilização deste modelo para estudar a cultura organizacional, assume que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns e, por isso, se torna necessário adaptar critérios metodológicos que possibilitem análises comparativas. A Figura 08 apresenta o modelo desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) chamado de *Competing Value Model (CVM)*.



Figura 08: Modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983)
 FONTE: QUINN (1985, APUD PAIVA RIBEIRO 2016, P.177)

De Paiva Ribeiro (2016), afirmou que as dimensões configuram a estrutura conceitual de tipos de cultura:

(1) Cultura de apoio, partilha a crença na importância da cooperação, do espírito de grupo e do bem-estar das pessoas;

(2) Cultura de inovação, reflete a crença na importância e valor da criatividade, inovação, flexibilidade, receptividade à mudança, é o objeto de partilha comum entre os membros da organização;

(3) Cultura de objetivos, representam os valores da produtividade, da eficiência, da maximização de resultados, que constituem a base dominante; e

(4) Cultura de regras, é a base das crenças assenta nos valores da ordem, da hierarquia e dos sistemas de informação, do controle.

Para Marques (2015) o modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) permite acolher diferentes níveis de análise no que se refere à criação de valor, em que a necessidade de relativa entre os resultados da criação de valor e as dinâmicas individuais e organizacionais são fundamentais. O modelo CVM é utilizado para categorizar os fenômenos organizacionais gerais com relação à eficácia organizacional, e foram adotados para descrever a cultura organizacional. Com a justaposição das dimensões contrastantes, este modelo permite pensar a eficácia da organização de forma integrada, não valorizando apenas um único conjunto de valores e critérios (LANZ; TOMEI 2015).

Sethia e Von Glinow (1985) desenvolveram um modelo considerando o sistema de recompensas, Barbara e Las Casas (2013) afirmaram que para se ter uma cultura integrativa, há necessidade de aplicar um sistema de recompensas voltado para as pessoas ou para a performance. O sistema de recompensa se refere aos tipos de recompensa utilizados nas organizações e as formas que são concedidas tais recompensas, podendo até se transformar em dinheiro (LAMB *et al.*, 2017).

Sethia e Von Glinow (1985) consideram a existência de quatro tipos de recompensas: financeiras (aumento/bônus), relacionadas ao trabalho (reconhecimento/desafio), relacionadas à carreira (desenvolvimento/segurança) e relacionadas ao status (títulos/privilégios), como sendo uma ferramenta essencial para a administração de recursos humanos.

O modelo de Sethia e Von Glinow (1985) mostra a administração de recursos humanos, no que diz respeito ao sistema de recompensas, e com isso definem a preocupação com as pessoas e com a performance como sendo dois eixos a serem considerados, o que resulta em quatro tipos de cultura, como pode ser visto na Figura 09.

Preocupação com Pessoas	Alta	Cuidadosa	Integrativa
	Baixa	Apática	Exigente
		Baixa	Alta
		Preocupação com Performance	

Figura 09: Tipologia cultural de Sethia e Von Glinow

Fonte: Sethia e Von Glinow (1985 p.401)

No intuito de identificar essa interdependência entre a cultura e o sistema de recompensa, o modelo de Sethia e Von Glinov (1985) “enxerga” a organização por meio de dois eixos. O primeiro está relacionado com a preocupação com a performance (desempenho) e o outro está relacionado a preocupação com as pessoas. Ainda em conformidade com esses autores, do cruzamento desses dois eixos, é possível identificar quatro tipos de cultura.

Silva Barreto (2013) e Felcman (2016), descrevem cada tipo de cultura, como segue:

(1) Cultura cuidadosa: alta preocupação com pessoas e baixa preocupação com a performance. Esse tipo assume uma postura paternalista onde há uma grande preocupação com o bem-estar do funcionário sem impor altos padrões de desempenho.

(2) Cultura apática: baixa preocupação tanto com pessoas quanto com a performance. Esse tipo é caracterizado pela indiferença e por lideranças fracas o que põe em dúvida uma sustentabilidade de longo prazo uma vez que seus

retornos são fracos e não há motivação. A organização pode sobreviver devido a posições fortes do passado ou por atuar num ambiente protegido.

(3) Cultura integrativa: alta preocupação com as pessoas, mas com uma forte expectativa de desempenho. A ênfase é no sucesso da companhia como um todo e não no processo individual.

(4) Cultura exigente: alta preocupação com performance, entretanto negligenciando as pessoas. Geralmente são empresas agressivas que possuem alto retorno financeiro. Embora seu desempenho seja obtido por intermédio de recompensas, a forte pressão pela performance resulta em altas taxas de rotatividades.

Sethia e Von Glinow (1985) consideram que a cultura organizacional influencia tanto diretamente o sistema de recompensas, quanto indiretamente por meio da filosofia utilizada pela área de recursos humanos. Sales e Sanches (2015) afirmam que a aplicação deste modelo está diretamente ligado com a área de recursos humanos. O modelo mostra que existe uma interdependência entre a cultura organizacional e o sistema de recompensas utilizado na empresa. Por sua vez, o sistema de recompensas também influencia a cultura tanto diretamente, quanto indiretamente por meio da qualidade dos recursos humanos (BARBARA; LAS CASAS, 2013).

De acordo com Neves (2001), Azanza *et al.* (2013), o modelo dos valores contrastantes de Quinn (1985) estão voltados à análise da cultura organizacional e é representado por dois eixos, distribuindo-se em três dimensões, e cuja combinação resulta em quatro quadrantes.

A Figura 10, apresenta o modelo de valores contrastantes de Quinn (1985).

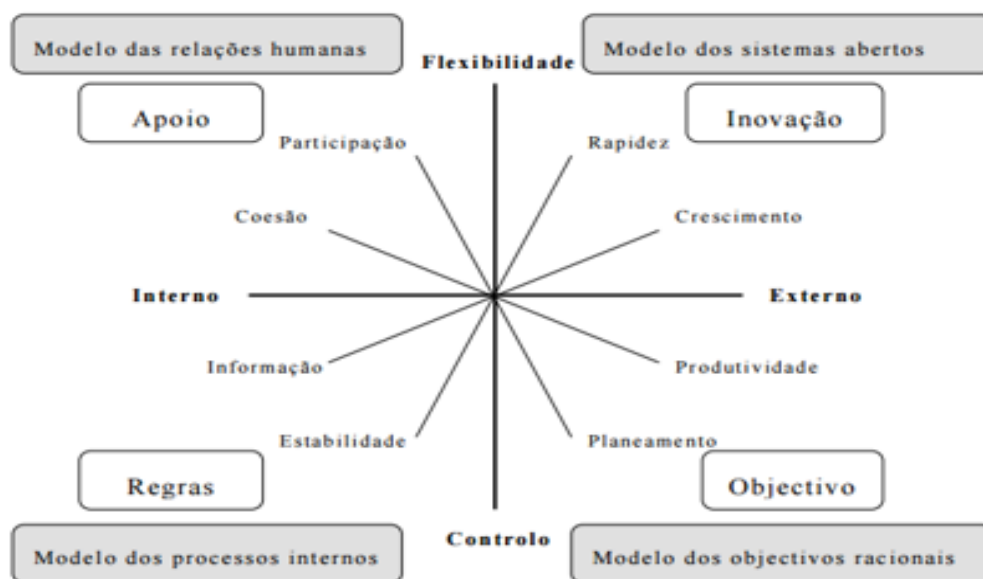


Figura 10: Modelo dos valores contrastantes de Quinn (1985)
 FONTE: ADAPTADO DE QUINN (1991, P. 51)

De acordo com a análise feita por Neves (2001), a primeira dimensão está representada no eixo horizontal, sendo a extremidade esquerda o posicionamento da orientação interna e o extremo direito o posicionamento da orientação externa. Para Neves (2001) os objetivos da orientação interna, são desenvolver os recursos humanos e manter estável e cooperante o ambiente de trabalho, enquanto que os objetivos da orientação externa, são desenvolver as atividades que possibilitem o crescimento e a obtenção de recursos.

Neves (2001) afirmou que a segunda dimensão está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade, representada no topo, e o controle, representado na base. O que se destaca no controle é a necessidade de hierarquia e o controle entre as funções, já na flexibilidade se acentua a importância da iniciativa individual, a rapidez e adaptabilidade organizacional.

Ainda de acordo com Neves (2001), a terceira dimensão está representada num eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante. O modelo de objetivos racionais mostra que o importante é o alcance

dos objetivos definidos, o modelo de sistema aberto tem como objetivo a adaptação, o modelo das relações humanas tem por finalidade motivar as pessoas e a descentralização das decisões e o modelo dos processos internos apresenta a importância à integração e ao controle. Por fim Neves (2001) ainda elenca os conflitos atribuídos aos problemas de prioridade (planejamento versus rapidez de resposta), de importância (valor dos recursos humanos versus produtividade), de tempo (estabilidade e controle para garantir segurança) e qualidade versus flexibilidade e rapidez (para assegurar crescimento e competitividade).

Bilhim (2001) e Neves (2001) analisaram o modelo dos quatro quadrantes, definidos pelo sistema de eixos ortogonais e descreveram os quatro tipos de cultura, como segue:

(1) A cultura de apoio é caracterizada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade. Insere-se no modelo das relações humanas e tem como principal objetivo a criação, manutenção e coesão do desempenho dos sujeitos. O trabalho de grupo, o apoio ao desenvolvimento das pessoas é estimulado pela liderança. Este tipo de cultura para ser eficaz tem de se fazer incluir pelo desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas.

(2) A cultura de inovação foca a atenção na integração da organização às imposições da envolvente externa, valoriza a flexibilidade e a mudança. Como base de motivação têm desafios e iniciativas individuais, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento em termos do ser. A liderança neste tipo de cultura está centrada na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica. A eficácia se mede pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios.

(3) A cultura de objetivos valoriza a produtividade, desempenho, alcance dos objetivos e a sua realização. A motivação se forma com a capacidade de competir e de alcançar os objetivos que foram previamente definidos. A liderança é orientada para a tarefa e alcance dos objetivos, e a eficácia está relacionada

com o alcance da produtividade estimada, por meio de um planejamento correto e eficaz.

(4) A cultura de regras enfatiza a formalização e a segurança, uniformização e centralização para que se consiga uma estabilidade interna à organização. A motivação está relacionada com a segurança, ordem, regras e normas de funcionamento que formam parâmetros de funcionamento e de atuação. Já a liderança tende a ser conservadora, para assim, garantir o controle, a estabilidade e a segurança, tornando-se eficaz.

Gonçalves e Neves (2014) afirmaram que o modelo dos valores contrastantes parte do pressuposto teórico de que as organizações não se encontram num estado de equilíbrio perfeito, e que as quatro orientações integram a dinâmica e a complexidade inerente às organizações. O modelo de valores contrastantes apresenta que os tipos de cultura consistem numa combinação de orientação e estrutura organizacional, pois eles possuem conjuntos específicos de comportamentos, valores, crenças e pressupostos que influenciam a atenção da organização e o esforço para atingir fins organizacionais distintos (HARTNELL *et al.*, 2011; NGUYEN; WATANABE, 2017).

O modelo de Denison e Mishra (1995), conforme Figura 11, tem duas dimensões organizacionais bipolares e que estão relacionadas entre si. Yu e Wu (2009) e Martínez Avella (2010) afirmaram que uma das dimensões desse modelo traduz a relação da organização com o seu exterior e interior, ou seja, a orientação externa (direcionamento externo) versus a integração interna (dinâmica interna da organização). Enquanto que a outra dimensão está relacionada com a dúvida existente com a abertura à flexibilidade (mudança e flexibilidade) versus o controle pela estabilidade (estabilidade e direção).

Orientação Externa	Adaptabilidade	Missão
Integração Interna	Envolvimento	Consistência
	Mudança e Flexibilidade	Estabilidade e Direção

Figura 11: Modelo de Denison e Mishra
 FONTE: DENISON E MISHRA (1995, P.216)

Denison e Mishra (1995), mostram que a partir deste modelo existem quatro tipos de cultura, consistência, envolvimento, adaptabilidade e missão:

- (1) A cultura de consistência é conhecida por acentuar interesses de sistemas implícitos, como valores e crenças partilhadas, e os explícitos, como regras e regulamentos;
- (2) A cultura de envolvimento tem como características o sentido de pertença e de responsabilidade, criados pelos altos níveis de participação;
- (3) A cultura de adaptabilidade tem a capacidade de tomar medidas quando se verificam desenvolvimentos externos, e também, de flexibilizar comportamentos e regras internas à organização; e
- (4) - A cultura de missão dá importância ao significado, à clareza e à direção, aos objetivos internos e externos e aos papéis individuais.

Neves (2001) alegou que a cultura de adaptabilidade e a cultura de missão são voltadas para as atividades externas da organização, enquanto a cultura de envolvimento e a cultura da consistência tem seu foco direcionado para a dinâmica interna. Lousã e Gomes (2016) afirmam que o modo como a cultura é concebida pelo modelo aqui referido, enfatiza ainda mais a importância dos significados socialmente construídos e tem em vista avaliar a natureza das relações entre os membros da organização. Este modelo está ajustado na

medida em que os indivíduos mantem os valores e compreendem o seu entorno imediato (ESPINOSA *et al.*, 2017).

2.1.3 SÍNTESE DAS ABORDAGENS E MODELOS

O estudo apresentado, trata-se de um subsídio que visa reforçar a importância da definição da estratégia da utilização da cultura organizacional. Vários modelos foram estudados na busca de identificar, correlacionar e utilizar a estratégia mais adequada para atender os quesitos desta pesquisa que tem em um de seus pilares, o constructo voltado à cultura organizacional.

Neves (2001) afirmou que a tipologia da cultura organizacional possibilita fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações, contribui para explicar as diferenças existentes entre organizações, avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura, além de definir estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos.

O Quadro 01 mostra uma síntese dos modelos de cultura organizacional apresentados, suas variáveis, características e os autores que dão suporte aos modelos.

QUADRO 01: SÍNTESE DOS MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

	Modelo	Variáveis	Características	Autores ^a
Cultura Organizacional	Modelo de Schein (1992)	- Artefatos; - Valores de suporte; - Premissas básicas.	Distingue os três níveis diferentes que existe dentro de uma organização que afetam a cultura	Hatch (1993); Trompenaars (1994,1996); Pinto; Fadul (2010). Wei; Miraglia (2017).
	Modelo de Dinâmicas culturais de Hatch (1993)	- Valores - Artefatos - Símbolos - Premissas	Busca reconhecer com maior clareza, a relação entre os elementos, por meio da dinâmica dos processos.	Hirayama (2005); Andrade <i>et al.</i> (2015); Espinosa <i>et al.</i> (2017)
	Modelo de Trompenaars (1994)	- Artefatos e Produtos - Normas e Valores - Premissas Básicas	Busca identificar soluções para problemas comuns, quando se trata de dimensões culturais. (Relacionamento: - com as pessoas; - com o passar do tempo; - com o ambiente)	Silva e Moura (2013); Lacerda (2011); Mishra <i>et al.</i> (2016).
	Modelo de Hofstede (1997)	- Valores - Rituais - Heróis - Símbolos	É utilizado na busca de melhorias na eficácia da organização, resultando no sucesso da mesma.	Carbone (2000); Santos; Gonçalves (2010); Lacerda (2011); Obeidat <i>et al.</i> (2012).
	Modelo de Harrison (1972)	- Poder - Atomista - Função - Tarefa	Análise feita pela formalização que envolve o controle organizacional sobre o indivíduo, e pela centralização que se refere a distribuição do poder no âmbito das organizações.	Neves (2001); Bilhim (2001); Robbins <i>et al.</i> (2002); Paiva Ribeiro (2016); Russo <i>et al.</i> (2012); Oliveira (2014); Marques (2015).
	Modelo de Handy (1978)	- Zeus - Dionísio - Apolo - Atenas	Descrever sobre a diversidade das estruturas organizacionais e dos sistemas administrativos.	Neves (2001); Bilhim (2001); Paiva Ribeiro (2016); Silva e Moura (2013); Russo <i>et al.</i> (2012); Oliveira (2014); Marques (2015).

(CONTINUAÇÃO)

	Modelo	Variáveis	Características	Autores
Cultura Organizacional	Modelo de Deal e Kennedy (1982)	- Macho - Trabalho Duro - Aposte sua empresa - Processo	Consideram fatores de mercado como grau de risco associados as atividades gerenciais e a velocidade de <i>feedback</i> das decisões estratégicas bem sucedidas.	Neves (2001); Alves (2006); Silva e Moura (2013); Azevedo (2013); Marques (2015).
	Modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983)	- Apoio - Inovação - Regras - Objetivos	Identificar meios metodológicos que possibilitem fazer análises comparativas entre organizações que se caracterizam por traços comuns.	Neves (2001); Paiva Ribeiro (2016); Nascimento (2009); Lanz e Tomel (2015); Parreira <i>et al.</i> (2015); Marques (2015).
	Modelo de Sethia e Von Glinow (1985)	- Cuidadosa - Apática - Integrativa - Exigente	Identifica a interdependência que existe entre a cultura e o sistema de recompensa. Dimensões financeiras, trabalho, carreira e status.	Barbara e Las Casas (2013); Tomei <i>et al.</i> (2008); Silva Barreto (2013); Sales e Sanches (2015); Felcman (2016);
	Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (1985)	- Apoio - Inovação - Regras - Objetivos	Identifica as Relações Humanas, os sistemas abertos, os processos internos e os objetivos racionais.	Neves (2001), Bilhim (2001); Azanza, <i>et al.</i> (2013); Nascimento (2009); Hartnell <i>et al.</i> (2011); Nguyen e Watanabe (2017).
	Modelo de Denison e Mishra (1995)	- Adaptabilidade - Missão - Envolvimento - Consistência	Aborda a relação da organização com seu exterior e a sua integração interna.	Neves (2001); Nascimento (2009); Lousã e Gomes (2016); Espinosa <i>et al.</i> (2017).

Fonte: O autor. Nota: ^a autores que colaboram com o autor do modelo.

A aplicação de modelos, raramente são encontradas nas organizações em sua forma pura. Investigadores e consultores que procuram um instrumento "ideal" para medir a cultura das organizações, serão frustrados. Mesmo com vários instrumentos disponíveis, todos eles têm limitações em termos de alcance, facilidade de uso ou propriedades científicas (AZEVEDO, 2013).

Uma vez que esta tese está embasada nos princípios da análise da influência da cultura organizacional no sucesso de projetos, no que diz respeito ao constructo da cultura organizacional, foram utilizados os níveis apresentados por Schein (1992), que compõe a dimensão da cultura organizacional, e que orientaram os passos utilizados nas entrevistas semi-estruturadas com os especialistas, bem como serviram de base para confeccionar as perguntas que modelaram o questionário aplicado no levantamento *survey*.

2.2 SUCESSO DE PROJETOS

Neste subcapítulo são apresentados os conceitos de projetos e de sucesso de projetos, bem como os aspectos conceituais das dimensões e das variáveis utilizadas nesta tese, elencando os principais autores correlatos ao tema.

2.2.1 PROJETOS

Para entender a importância de acompanhar um projeto para que o mesmo alcance o sucesso em sua execução, é importante primeiro entender o que vem a ser projeto. Por isso este tópico se inicia por definir o que vem a ser projetos. De acordo com o PMI (2013) o projeto pode ser identificado como sendo um problema que possui uma solução em um prazo específico, com data de início e fim do problema bem definidos e tem por objetivo criar um produto, prestar um serviço ou ainda buscar um resultado único. A ISO 10006 (2000), corrobora com o exposto uma vez que identifica um projeto como sendo um grupo de atividades controladas, com datas para início e fim do processo. O início e o fim de um projeto são definidos, sendo que o término do projeto se dá quando há o encerramento do mesmo, podendo ter o seu encerramento antecipado caso o cliente assim desejar (PMI, 2013).

Ainda neste sentido, Cleland e Ireland (2002) apresentaram a definição de projeto como sendo um processo único, consistindo de um amplo grupo de atividades controladas e coordenadas com datas de início e término, empreendido com a finalidade de obter um objetivo conforme os requisitos já especificados, incluindo limitações de tempo e recursos. Para esses autores, um projeto se identifica como sendo um projeto quando este tem o controle do que será realizado antes de ser realizado, avaliando o empreendimento e coordenando as tomadas de decisões para atingir o objetivo.

Um projeto pode colaborar com outros projetos, visando as similaridades de esforços empreendidos, recursos e tempo, tornando-se assim um projeto guia, facilitando a execução de outros projetos. Essa afirmação condiz com o relato de Valeriano (2005), quando apresentou que há dois tipos de atividades em uma organização: o projeto e a operação corrente. Sendo o projeto uma atividade temporária destinada a dar origem a algo singular e a operação corrente, visa a multiplicação frequente deste projeto, como por exemplo, a fabricação em massa.

Vale ressaltar que o projeto é uma atividade normalmente com periodicidade finita e com um desenvolvimento não recorrente, caracterizado por uma sequência lógica de eventos e tem por meta alcançar um objetivo claro e definido. Além de que seus resultados têm uma característica duradoura e podem trazer benefícios para a empresa a longo prazo (RABECHINI JR; CARVALHO, 2013; PACHECO JÚNIOR. *et al.*, 2007; RAMOS; MOTA, 2016).

2.2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GP)

Neste subcapítulo, apresenta-se o gerenciamento de projetos (GP) com a finalidade de nortear as ações desenvolvidas pelos profissionais que atuam no departamento de gerenciamento de projetos (*software*), ambiente onde foi realizado a pesquisa desta tese.

Os guias, manuais e documentos, que reúnem métodos e práticas de gerenciamento de projetos normalmente são disponibilizados por institutos e associações que se dedicam à pesquisa e estudos sobre o gerenciamento de projetos. Para o Guia PMBOK (PMI, 2013), gerenciamento de projetos é a capacidade de se fazer cumprir os requisitos do projeto com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas voltadas às atividades do projeto.

De acordo com Berssaneti (2011) o gerenciamento de projetos tem por objetivo assegurar o sucesso dos mesmos. Para a ISO 10006 (2000) o gerenciamento de projetos é a organização de processos que existe dentro de um projeto. Desta forma o processo contínuo é formado por planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto a fim de alcançar os objetivos.

Shetach (2010) e Berssaneti (2011), afirmaram que o gerenciamento de projetos tem por objetivo básico realizar com sucesso os projetos definidos pela organização. Para Silva e Gomes (2015), o gerenciamento de projetos é uma prática em que as empresas investem de forma a obter a melhor opção estratégica para o desenvolvimento da sua atividade final, visando otimizar suas atividades intermediárias. Com a adoção do gerenciamento de projetos na organização, esta aumenta a capacidade para alcançar o sucesso do programa e a satisfação dos clientes (EIGBE *et al.*, 2015).

Cleland e Ireland (2010) afirmaram que o gerenciamento de projetos se torna completo e eficaz quando observa e atende alguns requisitos, definidos por esses autores como sendo funções, que seguem descritas: a) básicas: que abordam o planejamento, definição de objetivos, metas e estratégias; b) organização: que identificam os recursos humanos e não humanos; c) motivação: que visa aproveitar o melhor desempenho das pessoas que atuam no projeto; d) direção: é o ato de liderar, torna-se necessário para o desenvolvimento pleno do projeto; e e) controle: que avalia a viabilidade dos recursos que estão sendo consumidos durante o desenvolvimento do projeto.

Enquanto Vargas (2005), elencou como os principais benefícios a serem alcançados pelas organizações que adotam o gerenciamento de projetos, são: evitar surpresas, o desenvolvimento de diferenciais competitivos, o desenvolvimento de novas técnicas, a antecipação de problemas, a adaptação dos trabalhos ao cliente, a capacidade de disponibilizar orçamento antes da execução, a agilidade na tomada de decisões, o aumento do controle por meio do detalhamento das etapas das atividades, a otimização de recursos e a facilidade de obtenção de estimativas para futuros projetos.

Ao relacionar os temas cultura organizacional com o gerenciamento de projetos, Atkinson *et al.* (2006) afirmaram que uma cultura organizacional sólida deve ser vista como a espinha dorsal de cada organização, e devem ser levadas em conta sempre que uma empresa decide estabelecer uma área de gerenciamento de projetos no seu quadro. A vantagem competitiva surge quando a organização demonstra a capacidade de internalizar e integrar os processos adotados com os paradigmas de conhecimento existentes e consegue harmonizar esse novo sistema e a cultura organizacional no sentido de conseguir obter o máximo do esforço em sua implementação (VANDAIE, 2008).

Com esta explanação sobre o gerenciamento de projetos, espera-se ter contribuído no sentido de esclarecer como é ambiente onde a pesquisa foi realizada, bem como demonstrar o perfil dos profissionais que foram convidados para responder o questionário aplicado no levantamento *survey*.

2.2.3 DESMISTIFICANDO O SUCESSO DE PROJETOS

O sucesso do projeto implica em uma aceitação positiva das partes interessadas no projeto, ou seja, pode-se dizer que as expectativas de todos os que estão envolvidos no projeto foram satisfeitas. Pinto e Slevin (1988) afirmaram que o conceito de sucesso de projetos permanece indefinido em relação a literatura de gestão de projetos e conseqüentemente na mente dos gerentes de projetos. Ao abordar este tema é importante ressaltar a diferença que existe entre sucesso de projetos (constructo desta tese) e sucesso na gestão de projetos. Para De Wit

(1988) o sucesso de projetos se refere a satisfazer os objetivos iniciais e outros benefícios previstos no projeto para a organização como um todo, enquanto o sucesso na gestão de projetos está associado principalmente com o sucesso da ação direta do gerente de projeto (COOKE-DAVIS, 2002; MARTENS *et al.*, 2015).

Com o desenvolvimento dos estudos, componentes se destacaram devido a relação junto ao sucesso dos projetos. Morris e Hough (1987), Wateridge (1998) e Turner (1999), apresentaram dois componentes a serem levados em consideração ao se analisar o sucesso de projetos: a) fatores de sucesso do projeto, que são os elementos de um projeto que, quando influenciadas, aumentam a probabilidade de sucesso, esses fatores correspondem às variáveis independentes que fazem o sucesso mais provável; b) critérios de sucesso do projeto, que são as medidas usadas para julgar o sucesso ou o fracasso de um projeto, esses critérios correspondem às variáveis dependentes que medem o sucesso.

No sentido de colaborar com a definição de sucesso de projeto num âmbito global, Baccarini (1999), Chua *et al.* (1999) e Cooke-Davis (2002), afirmaram que o sucesso do projeto é medido por meio da verificação dos objetivos estratégicos organizacionais do proprietário do projeto. Considera-se que um projeto teve sucesso se seus objetivos foram atendidos, bem como com a identificação da satisfação dos usuários que se relacionam com o produto final do projeto. Já Agarwal e Rathod (2006), seguindo este mesmo pensamento, também expuseram dois componentes a considerar; a) as características internas à organização do projeto, como o triângulo de ferro (LARSON; GOBELI, 1989; ADNAN *et al.*, 2013); b) as características externa à organização do projeto, como os resultados obtidos pelo projeto e a satisfação do cliente (SHENHAR *et al.*, 1997; PINTO; MANTEL, 1990; MARTENS, CARVALHO, 2016).

Huang *et al.* (2009) alegaram que cada vez mais, as estruturas de medição de sucesso do projeto estão sendo exploradas em estudos teóricos e empíricos.

Para esses autores, muitas são as tentativas usadas para interpretar a natureza complicada de sucesso do projeto. De acordo com esses autores ainda há problemas por resolver que exigem esforços suplementares, tais como, novos testes sobre dimensões de sucesso, identificação de medidas e variáveis críticas, e por fim novos modelos que ignoram o *feedback* interdependentes entre as dimensões de sucesso e variáveis de gestão.

Pinto e Slevin (1988), Meredith e Mantel (2011), afirmaram que um projeto que não se distancie demasiadamente do orçamento inicialmente planejado, cumpra o cronograma e faça suas entregas atendendo os requisitos estabelecidos pelas partes interessadas no projeto, será considerado um projeto de sucesso.

Jha e Iyer (2006) alegaram ainda não existir um consenso quanto aos critérios de sucesso entre os pesquisadores da área. Neste sentido Gray (2001) e Berssaneti (2011) descreveram o triângulo de ferro como sendo a figura mais tradicional utilizada para avaliar o sucesso de projetos. Porém, trata-se de uma figura muito simples, baseada apenas nos critérios de custo, tempo e qualidade. Os objetivos pessoais e as percepções das pessoas também devem ser levadas em conta, bem como com a evolução da literatura, outras dimensões de sucesso devem ser incorporadas (KLOPPENBORG; OPFER, 2002; ADNAN *et al.*, 2013; LARSON; GOBELI, 1989; BERSSANETI; CARVALHO, 2015),

Para Müller e Jügdev (2012) o sucesso do projeto está entre as principais prioridades dos gerentes dos projetos, bem como das partes interessadas do projeto. Já Shenhar *et al.* (1997) identificam e apresentam novas fontes para avaliar o sucesso do projeto, fontes estas direcionadas à longo prazo relacionado ao sucesso do negócio e a aprendizagem que prepara a organização para o futuro. Neste sentido, Kerzner (2004) argumenta que o sucesso de projetos se tornou uma obsessão nas organizações, pois frente a globalização, a competitividade se torna cada vez mais acirrada.

2.2.3.1 DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS

O projeto apresenta uma variedade de partes interessadas, com suas próprias percepções subjetivas particulares de sucesso. Hughes *et al.* (2004) demonstraram a relevância dos atributos subjetivos como determinantes do sucesso do projeto, apesar da dificuldade em medi-los.

As formas utilizadas para mensurar o sucesso (objetivas e subjetivas) estão interligadas e buscam determinar se as organizações tendem a alcançar seus objetivos. Jugdev e Muller (2005) alegaram que ambas as formas exige uma estrutura de medição do sucesso do projeto holística, para capturar a natureza da gestão do projeto estratégico. Para Bryde e Robinson (2005) o aumento do escopo e a complexidade dos contratos e dos projetos também levam a um aumento nos critérios que determinam o sucesso dos projetos.

Ao iniciar as abordagens referentes às dimensões utilizadas para mensurar o sucesso de projetos, é importante ressaltar que se trata de uma avaliação de dimensões objetivas e subjetivas. De acordo com Baccarini (1999) as medidas subjetivas de sucesso, referem-se aos aspectos como a satisfação do cliente e ao fato de agregar competências para o futuro, são medidas sutis e difícil de avaliar. Porém, elas normalmente estão relacionadas com medidas objetivas, como o orçamento, o tempo e a qualidade, que são relativamente fáceis de medir e alcançar um certo grau de consenso.

Baccarini (1996) afirmou que quando se referir a complexidade do projeto, é importante deixar claro com que tipo de complexidade está sendo lidada. Necessita-se levar em consideração o tamanho do projeto ou número de elementos do projeto, a interdependência desses elementos, bem como as relações organizacionais que influenciam no escopo, como unidades de negócios, plantas, parceiros de negócios e a cadeia de suprimentos (WILLIAMS, 2005).

O Quadro 02 mostra uma relação em ordem cronológica das dimensões de sucesso de projetos e os autores que a sustentam.

QUADRO 02: DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETO

Autores	Dimensões de sucesso
Morris e Hough (1987)	Atendimento à funcionalidade do projeto (requisitos do projeto) Gestão dos projetos (atender o triângulo de ferro) Tomar decisões eficientes. Até mesmo sobre o cancelamento de um projeto.
Kerzner (1987)	Eficiência Impacto para o cliente Impacto para a equipe Sucesso nos negócios
Pinto e Slevin (1988)	Validade técnica e organizacional Efetividade (triângulo de ferro)
Pinto e Prescottt (1990)	Acompanhar o cronograma e atender ao orçamento. A melhoria da eficácia organizacional, impacto positivo. Satisfação dos clientes (maior eficiência e eficácia dos funcionários)
Kerzner (1987); Freeman e Beale (1992)	Apresentar eficiência na execução Satisfação dos clientes (Implicações gerenciais e organizacionais) Impacto para a equipe (crescimento pessoal) Manufatura Desempenho técnico e dos negócios
Ricks (1993)	Fatores relacionados à preparação para o futuro
Kometa <i>et al.</i> (1995)	Sustentabilidade Ambiental Sustentabilidade Econômica
Kumaraswamy e Thorpe (1996)	Dimensão voltada à sustentabilidade
Munns e Bjeirmi (1996)	Aumento do volume de vendas Aumento da lucratividade Retorno sobre os investimentos
Glaister e Buckey (1996)	Identificação de novos produtos e mercados Melhoria contínua.
Belassi e Tukul (1996)	Fatores relacionados as áreas conflitantes do projeto Fatores relacionados com o gerenciamento do projeto Fatores relacionados com a equipe. Organização Atentar para fatores relacionados com o ambiente externo
Shenhar <i>et al.</i> (1997)	A eficiência do projeto Impacto para o cliente Sucesso do negócio Preparação para o futuro

(CONTINUAÇÃO)

Autores	Dimensões de sucesso
Lim e Mohamed (1999)	Benefícios ambientais na sustentabilidade Benefícios sociais na sustentabilidade Benefícios econômicos na sustentabilidade
Turner (1999)	Atingir os objetivos de negócios declarado Atender satisfatoriamente o desejado pelo proprietário Satisfazer o esperado pelos usuários e partes interessadas Entregas dentro do orçamento e no tempo Satisfazer da equipe de projeto e apoiantes Proporcionar lucratividade para a equipe do projeto e apoiantes
Shenhar <i>et al.</i> (2001)	A eficiência do projeto Impacto para o cliente Sucesso do negócio Preparação para o futuro Impacto para a equipe
Cleland e Ireland (2002)	Atentar para a efetividade (tempo, custo e escopo) Contribuir para que o projeto feito atenda a missão estratégica da empresa
Bryde (2003)	Busca de novos produtos e novos mercados. Capacidade da empresa em se adaptar e contribuir para melhoria contínua.
Dvir <i>et al.</i> (2006)	Disponibilidade da gestão de projetos para aceitar novas ideias Melhorar a coesão da equipe de desenvolvimento A importância do trabalho como percebida pelos membros da equipe de desenvolvimento Existência de mecanismos para aplicar lições aprendidas em projetos de desenvolvimento anteriores
Pires e Macedo (2006)	Validar e medir os valores assumidos ganhar estabilidade, fornece significado, estrutura e previsibilidade aos membros do grupo.
Atkinson <i>et al.</i> (2006)	Projetos considerados como bem sucedidos são os entregues no prazo, dentro do orçamento e satisfazendo as medidas de qualidade
Shenhar e Dvir (2007)	A eficiência do projeto Impacto para o cliente Sucesso do negócio Preparação para o futuro Impacto para a equipe
Aragonés-Beltrán <i>et al.</i> (2008).	O termo mais próximo: imediata após a conclusão do projeto Impacto favorável ao cliente, o ganho do cliente Novas oportunidades, capacidades e competências adicionais <ul style="list-style-type: none"> . Negócios imediatos e/ou receitas imediatas . Relação temporal das dimensões

CONTINUAÇÃO

Autores	Dimensões de sucesso
Huang <i>et al.</i> (2009)	O sucesso de gerenciamento de projetos está preocupado com os aspectos tradicionais de tempo, custo e qualidade na conclusão do projeto Satisfação dos usuários e as principais partes interessadas na conclusão do projeto Satisfação dos usuários e necessidade dos intervenientes-chave onde eles se relacionam com o produto final do projeto Realização dos objetivos estratégicos organizacionais do proprietário do projeto e objetivos
Shenhar (2011)	A eficiência do projeto Impacto para o cliente Sucesso do negócio Preparação para o futuro Impacto para a equipe
Berssaneti (2011)	Triângulo de ferro Satisfação dos clientes Sucesso nos negócios Competitividade e preparação para o futuro Análise do impacto na equipe
Ika <i>et al.</i> (2012)	Atendimento às expectativas das partes interessadas do projeto Conformidade com o custo; o prazo; e a qualidade/desempenho Sucesso nos negócios
K Vora (2013)	Volume de vendas Competitividade das empresas Desempenho no mercado Faturamento e receita
Kerzner (2013)	Impacto na vida profissional dos membros da equipe Melhorias de aprendizado e crescimento Maior satisfação e produtividade da equipe
Donato (2013)	A eficiência do projeto (o triângulo de ferro) Solução dos problemas do cliente Impacto na vida profissional dos membros da equipe
Koops <i>et al.</i> (2015)	Atendimento às especificações técnicas do produto Satisfação das necessidades dos clientes Atendimento aos aspectos de sustentabilidade dos projeto
Duffield e Whitty (2015)	Atendimento ao custo, escopo e prazo Aumento do volume de vendas, da lucratividade Competitividade e desempenho no mercado
Bortolotti <i>et al.</i> (2015)	Eficiência do projeto, atendimento ao custo, prazo e escopo
Martens e Carvalho (2017)	A eficiência do projeto Impacto para o cliente Sucesso do negócio Preparação para o futuro Impacto para a equipe Sustentabilidade
Davis (2017)	Benefícios para o grupo de Stakeholders Equipe Custo Qualidade Prestação de Contas

FONTE: O AUTOR

Com a apresentação do Quadro 02, pôde-se verificar as contribuições dos autores, bem como os avanços no sentido de apresentar e justificar as dimensões que visam mensurar o sucesso do projeto. Para Lipovetsky *et al.* (1997) um critério interno de medir o sucesso de projetos são, de fato, uma tentativa de simplificar uma resposta a uma complexa avaliação sobre o que é um projeto bem sucedido, pois isso envolve uma análise de diversos pontos de vistas incorporados nos valores dos interessados do projeto.

Shenhar *et al.* (2001) apresentaram uma relação entre as dimensões de sucesso de projetos, e os prazos. Observa-se que além da eficiência do projeto, este quadro já tem outras três dimensões utilizadas na mensuração do sucesso dos projetos, que são o impacto para o cliente, o sucesso no negócio e a preparação para o futuro. Poli (2006) descreveu as dimensões apresentadas por Shenhar *et al.* (2001), como sendo:

- (a) A dimensão eficiência, que mede o sucesso do projeto baseado em verificar se o projeto foi concluído no prazo e dentro do orçamento;
- (b) A dimensão impacto para o cliente, que visa identificar se o cliente está satisfeito com o que está recebendo;
- (c) A dimensão sucesso no negócio, mostra se os projetos proporcionam o aumento da vantagem competitiva para a empresa, por meio do aumento das receitas, pela obtenção de economias nos custos e agregando valores;
- (d) A dimensão preparação para o futuro, busca identificar se a empresa está posicionada para enfrentar novos produtos ou novos mercados.

Adnan *et al.* (2013), Berssaneti e Carvalho (2015) afirmaram que, com a evolução da literatura novas dimensões para avaliar o sucesso de projetos foram incorporadas, esses autores também elencam as dimensões citadas por Shenhar *et al.* (2001), Shenhar e Dvir (2007) e Shenhar (2011). A literatura sobre o sucesso do projeto continua a evoluir e surgem novas estruturas mais holísticas, novos modelos úteis que estão aptos a serem testados

empiricamente. Porém, as contribuições apresentadas por Shenhar são fundamentais porque abordam o conceito de sucesso do projeto de forma integrada (JUGDEV; MULLER, 2005).

2.2.3.2 VARIÁVEIS DE SUCESSO DE PROJETOS

Depois de realizado os estudos voltados ao sucesso de projetos, optou-se por utilizar Shenhar e Dvir (2007) e Martens e Carvalho (2017), para compor as dimensões (variáveis latentes) deste constructo. Isso se deu pelo fato desta junção abordar as dimensões disponibilizadas na literatura atual, o que permite mensurar de uma forma abrangente o sucesso dos projetos (JUGDEV; MULLER, 2005; SHENHAR, 2011; BERSANETTI, 2011; DONATO, 2013; KOOPS *et al.*, 2015; DAVIS, 2017).

Desta forma, o constructo sucesso do projeto, se apresenta com as seguintes métricas (dimensões), eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso para o negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade (SHENHAR; DVIR, 2007; MARTENS; CARVALHO, 2017).

Definidas as dimensões do constructo sucesso do projeto, desta tese, optou-se por fazer uma apresentação de forma individualizada de cada dimensão, como segue.

a) A dimensão eficiência está relacionada ao chamado triângulo de ferro, que leva em consideração o custo, o tempo e o escopo. Poli (2006) e Donato (2013) afirmaram que o controle de custo do projeto, visa garantir que aquilo que é requisitado pelos usuários seja criado dentro de parâmetros orçamentários previamente estimados. O escopo do projeto contempla o detalhamento dos itens a serem desenvolvidos no projeto de maneira fiel ao que foi originalmente definido. E o prazo do projeto compreende justamente a realização do projeto dentro do tempo estimado para as tarefas no início do projeto. Esta dimensão trata de métricas clássicas utilizadas para a avaliação de sucesso de projetos, ou seja, a tríplice restrição, ou triângulo de ferro (DE WIT, 1988; ADNAN *et al.*,

2013; LARSON; GOBELI, 1989; SHENHAR *et al.*, 2001; PAPKE-SHIELDS *et al.*, 2010; BERSSANETI; CARVALHO, 2015).

Ika *et al.* (2012) alegaram que a dimensão eficiência busca verificar se os recursos foram utilizados de forma não dispendiosa, e foram direcionados para atingir os objetivos estabelecidos. Diferentes atividades muitas vezes criam tensões decorrentes da necessidade de se atingir os objetivos, desta forma é preciso ser eficiente para evitar erros e cumprir metas de curto prazo, e ser flexível para se ajustar de forma dinâmica a situações incertas (EISENHARDT *et al.*, 2010; BOHLE *et al.*, 2016; SAUNDERS *et al.*, 2016; KO; KIRSCH, 2017).

b) A dimensão impacto para o cliente considera a satisfação dos clientes em relação ao produto, bem como se busca atender as especificações técnicas do mesmo para resolver possíveis problemas do cliente. Koops *et al.* (2015) afirmam que de fato o cliente é visto muitas vezes por uma perspectiva externa, e sua principal tarefa nem sempre é percebida, pois o cliente tem pouca ênfase nas avaliações dos critérios de sucesso, desta forma, ele deve ser envolvido e com isso prestar apoio à gestão. O que realmente indica o sucesso do projeto é o valor do índice apresentado na satisfação do cliente (MIR; PINNINGTON, 2014; MADHURI *et al.*, 2016).

c) A dimensão impacto para a equipe verifica como o projeto afeta os membros da equipe e como ele marca a vida profissional das pessoas, de forma positiva ou negativa. Chipulu *et al.* (2013) mostram que existe uma demanda frequente por gerentes de projeto competentes em relações multiculturais. Já Briody *et al.* (2012) relatam que as práticas de trabalho estipulam a forma de como o trabalho é feito, pois trabalhando em conjunto se compartilham informações e se reconhece o sucesso dos envolvidos. A satisfação dos participantes do projeto é um dos principais fatores que influenciam o sucesso do projeto (MARTENS E CARVALHO, 2016; KARNA *et al.*, 2016).

d) A dimensão sucesso do negócio identifica o êxito nos negócios da organização. Toda empresa necessita de sucesso em seus negócios, pois é

desta forma que ela consegue permanecer ativa no mercado. Para Poli (2006), essa dimensão identifica como os projetos devem aumentar a vantagem competitiva da empresa, aumentar as receitas, obter economias nos custos e agregar valor. Essa informação se apresenta em harmonia com o que foi dito por Munns e Bjeirmi (1996) quando mostraram a necessidade de analisar as consequências a partir do desenvolvimento do projeto, identifica-se fatores como o aumento das vendas, faturamento, e se observa o retorno sobre o investimento. Essa dimensão apresenta seu foco direcionado para na contribuição para a construção do resultado final da empresa (COOKE-DAVIS, 2002).

Milan *et al.* 2016 afirmam que o contexto mercadológico em que a empresa está inserida e a percepção de valor para o comprador, está diretamente relacionada à sua influência no desempenho do negócio. A base para que qualquer negócio seja competitivo é a capacidade que se tem em executar o negócio de forma eficiente e contínua, proporcionando a renovação dos mesmos, com esses dados é possível identificar se a empresa está tendo a competitividade desejada no mercado (ENGELBRECHT *et al.*, 2017).

e) A dimensão preparação para o futuro busca analisar os efeitos a longo prazo, refere-se a preparação da infraestrutura para sustentabilizar novas oportunidades, bem como contribuir para melhorias contínuas da empresa, tais como a oferta de novos produtos e a busca por novos mercados e novas tecnologias (BRYDE, 2003). Poli (2006) afirmou que esta dimensão identifica como a empresa está posicionada para enfrentar novos mercados e produzir novos produtos, após a realização dos projetos. Se preparar para o futuro é estar apto a satisfazer as novas demandas, criar novos mercados, produtos e tecnologias. A dimensão preparação para o futuro está sendo utilizada em estudos recentes, quantitativos referentes ao desempenho do gerenciamento de projetos e conseqüentemente o sucesso dos projetos (MIR; PINNIGTON, 2014; CARVALHO; RABECHINI JR., 2015).

f) A dimensão sustentabilidade relaciona os aspectos dos benefícios econômicos, ambientais e sociais do projeto e suas inter-relações, formando o Triple-Bottom Line – TBL (ELKINGTON, 1998). Bryde e Robinson (2005), Toor e Ogunlana (2010) e Koops *et al.* (2015), afirmaram que quando o foco está voltado para o lado público, aspectos importantes na avaliação são deixados de ser mencionados, tais como a influência política ou a sustentabilidade. Martens e Carvalho (2016) acrescentaram a dimensão sustentabilidade como forma de mensurar o sucesso do projeto. Por fim, Carvalho e Rabechini Jr. (2017), mostram que existe uma relação significativa e positiva entre o gerenciamento de sustentabilidade do projeto e sucesso do projeto.

Ika *et al.* (2012) afirmaram que existe um consenso de que os critérios para o sucesso no desenvolvimento de projetos internacionais incluem a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade, onde a relevância se dirige às expectativas atendidas das partes interessadas do projeto, a eficiência aos recursos utilizados de forma não dispendiosa, a eficácia está direcionada a atingir os objetivos estabelecidos e o impacto e sustentabilidade observam às variações produzidas pelo projeto, sejam elas positivas ou negativas, ocasionadas de forma direta ou indiretamente, intencionalmente ou não.

Da mesma forma que foi feita uma explanação individual das dimensões que compõem o constructo sucesso de projetos dessa tese. Com a mesma finalidade será apresentada também, de forma individualizada, as variáveis que foram escolhidas para compor cada dimensão do constructo sucesso de projetos. Com isso se espera mostrar, em conformidade com a literatura, a relação positiva que o indicador tem junto à dimensão, e ratificar sua importância por meio do referencial teórico. Assim sendo, segue, separada pelas dimensões, cada variável manifesta com suas respectivas apresentações.

1 - Dimensão Eficiência

a) Variável atendimento ao custo. Esta variável se refere ao custo estipulado para a realização do projeto. Ela busca atender o orçamento estipulado no

projeto fazendo com que os valores fiquem dentro do que estipulado. Morioka e Carvalho (2012) e Donato (2013) afirmaram que o controle de custo do projeto visa a garantir que aquilo que é requisitado pelos usuários seja criado dentro de parâmetros orçamentários previamente estimados.

Atkinson (1999), Jha e Iyer (2006), Lim e Mohamed (1999), Meredith e Mantel (2011), alegaram que nos primeiros anos da gestão de projetos, os projetos eram considerados como bem sucedidos se entregues no prazo, dentro do orçamento e satisfazendo as medidas de qualidade. Quando subestimados os projetos, particularmente com relação ao custo e ao risco, estes projetos são considerados desafiadores para as organizações (ENGELBRECHT *et al.*, 2017)

b) Variável atendimento ao prazo. Esta variável corresponde ao atendimento ao prazo estipulado para a realização do projeto. A principal finalidade desta variável é gerir o tempo de forma eficaz, pois o trabalho realizado no prazo determinado demonstra a responsabilidade da equipe e aumenta a credibilidade da organização. Rodrigues *et al.* (2014), afirmaram que o sucesso do projeto deve ser avaliado de uma forma abrangente e que isso inclui o sucesso de gerenciamento de projetos inclusive no que diz respeito aos prazos.

Para Ko e Kirsch (2017) o prazo especificado na implementação dos projetos é a principal responsabilidade dos profissionais, uma vez que o prazo pode ser muito desafiador, e é necessário garantir que as demandas das empresas sejam atendidas. A qualidade, ligada ao atendimento dos objetivos, conteúdo, entrega e serviço normalmente é sacrificada quando um projeto excede o seu tempo de conclusão (DAVIS, 2017).

c) Variável atendimento ao escopo. O atendimento ao escopo estipulado para a realização do projeto, significa dizer que o projeto foi executado de forma precisa e detalhada como o planejado, ou seja um projeto é considerado bem sucedido se o seu escopo proposto inicialmente foi cumprido (MORIOKA; CARVALHO, 2012).

Bortolotti *et al.* (2015) afirmaram que os principais benefícios analisados, junto ao escopo do projeto, consistem em reduzir os custos da produção, o prazo de entrega e aumentar a flexibilidade em conformidade com a qualidade pré-estipulada. Para gerenciar de forma efetiva e garantir o desenvolvimento do projeto também no que diz respeito ao escopo, o gerenciamento de projetos se envolve em atividades de integração de conhecimento para auxiliar na identificação e no planejamento de tarefas interdependentes (KO; KIRSCH, 2017).

2 - Dimensão Impacto para o Cliente

a) Variável atendimento funcional e das especificações técnicas do produto. Esta variável identifica se o atendimento funcional, bem como se as especificações técnicas do produto atendem o que o cliente deseja. Apresenta a importância de identificar um documento que define um conjunto de exigências que um produto ou serviço deve atender ou superar. Meredith e Mantel (2011) afirmaram que para atender as especificações técnicas do produto, uma grande atenção deve ser dispensada aos critérios de segurança, a qualidade dos requisitos estabelecidos, ao efeito sobre as organizações contratantes e aos resultados dos benefícios dos projetos. Deve-se considerar a satisfação dos clientes em relação ao produto, além de ser necessário atender as especificações técnicas do produto e resolver os problemas apresentados pelo cliente (DONATO, 2013).

b) Variável satisfação das necessidades do cliente. Com a aplicação desta variável se pretende observar se a satisfação das necessidades do cliente está sendo atendida. Aqui se busca conhecer o nível de satisfação dos clientes e transformar estas informações em ferramentas que proporcionem a satisfação das suas necessidades e desejos. Poli (2006) afirmou que o cliente é o motivo do nosso trabalho e, que esta variável tem por finalidade identificar se o cliente está satisfeito com o que está recebendo. O grupo de cliente, apresentam suas satisfações relacionadas à comunicação existente entre a equipe e os usuários (clientes), ao atendimento ao prazo estipulado para a entrega do produto/serviço

e ao cumprimento em relação ao custo/orçamento acordado entre as partes (DAVIS, 2017).

c) Variável solução do problema do cliente. Identifica-se qual é a solução do problema apresentado pelo cliente e como se pode atender. O objetivo é conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta e apresentar uma solução que satisfaça o cliente. Yazici (2009) afirmou que os gestores devem motivar e inspirar as pessoas a serem proativas, trabalhando vigorosamente, identificando problemas e promovendo ações para solucioná-los de forma a orientar e servir os clientes na busca de envolvê-los e superar suas expectativas. Não se deve atender apenas ao seu cliente direto da melhor forma possível, mas ser flexível e atender às exigências do cliente no final da cadeia, mesmo que este não seja seu cliente direto, pois a solução de um problema, seja ele de um cliente direto ou do final da cadeia proporciona credibilidade para a organização (SILVA, 2017).

d) Variável uso do produto pelo cliente. Procura-se identificar se o uso do produto pelo cliente está adequado. É necessário identificar o que os seus clientes estão pensando e sentido como resultado do uso adequado do produto ou serviço. Desta forma se busca aprimorar os conhecimentos relativos às necessidades e desejos dos clientes para proporcionar total satisfação ao mesmo em relação ao uso do produto. Pinto e Prescott (1990) relataram a importância de se analisar a satisfação dos clientes em termos do uso dos produtos, dos benefícios para os usuários finais por meio de uma maior eficiência ou eficácia dos funcionários. Uma avaliação deve ser realizada regularmente após cada incremento, isso demonstra um maior comprometimento e envolvimento do cliente e proporciona um maior nível de confiança entre o cliente e o fornecedor, desta forma se conduz a uma menor incerteza na tarefa (SIDDIQUE; HUSSEIN, 2016).

e) Variável satisfação do cliente. Com esta variável se busca identificar se a satisfação do cliente é aumentada com a utilização do produto. Encontra-se o nível de satisfação dos clientes ao utilizar o produto e se transforma essas

informações em ferramentas para satisfazer suas necessidades e desejos. Rodrigues *et al.* (2014) afirmaram que os resultados dos projetos e os resultados do sucesso dos projetos estão diretamente ligados à satisfação dos clientes e para isso é necessário identificar se os clientes estão satisfeitos como usuários finais. A satisfação dos usuários com o seu envolvimento são percebidas ao longo dos estágios, uma vez que o cliente se mostra cada vez mais satisfeito (BANO *et al.*, 2017).

f) Variável melhoria da qualidade de vida do cliente. Pretende-se saber se com a utilização do produto o cliente percebe mudanças que proporcionam melhorias em sua qualidade de vida. Embora a qualidade de vida esteja mais relacionada aos padrões de consumo e comportamento ditados pelos mercados, do que aos valores humanos e sociais que propiciam a saúde e a felicidade das pessoas, esta variável tem por finalidade identificar como o cliente percebe melhorias no seu dia a dia de forma geral ao utilizar o produto. Turner (1999) alegou que o propósito da qualidade de vida para os clientes está centrada em fornecer benefícios satisfatórios para os proprietários, usuários e partes interessadas, bem como satisfazer as necessidades da equipe e os apoiantes.

Garvin (2002) afirmou que a qualidade percebida pelo cliente é dada em função dos atributos de desempenho, utilidade e durabilidade dos produtos. A qualidade percebida e a superação das expectativas do cliente são fatores que proporcionam a mensuração da satisfação do consumidor. A empresa que conseguir um acréscimo na satisfação, terá ampliada a lealdade dos clientes, pois quando os clientes estão satisfeitos tendem a repetir a compra do serviço ou produto que lhes proporciona melhor qualidade de vida e isso torna a empresa mais competitiva (MORGAN; REGO, 2006; BREITENBACH; BRANDÃO, 2017).

Ainda seguindo esta linha de pensamento, é importante ressaltar que Agarwal e Rathold (2006), corroborando com os estudos de Shenhar *et al.* (1997) e Pinto e Mantel (1990), afirmaram que a análise para identificar os critérios de sucesso deve focar diferentes aspectos além do tradicional triângulo de ferro (prazo,

custo e escopo) e ressaltaram a importância de abordar as características externas à organização do projeto como a satisfação do cliente. O produto ou serviço só poderá ser considerado como fator de satisfação total para o cliente se ele identificar corretamente as necessidades, desejos e expectativas de seus clientes (CORDEIRO, 2017).

3 - Dimensão Impacto para a Equipe

a) Variável vida profissional dos membros da equipe. Mede-se o impacto na vida profissional dos membros da equipe, verificando-se se as condições ofertadas para o desenvolvimento do trabalho estão adequadas às atividades selecionadas, bem como, se atende as necessidades para que se cumpra tudo o que foi planejado. Desta forma, deve-se proporcionar à equipe condições de atingir os objetivos propostos.

Donato (2013) ressalta a importância de se verificar como o projeto afeta os membros da equipe, e como ele marca a vida profissional das pessoas, se é de forma positiva ou negativa. Busca-se analisar o desempenho do resultado do projeto, e se o efeito da qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe se apresentou fortemente positivo e com isso proporcionou satisfação para a equipe na realização do trabalho (LINDSJORN *et al.*, 2016).

b) Variável melhorias de aprendizado e crescimento. Por meio desta variável se pretende mensurar as melhorias de aprendizado e crescimento dos membros da equipe. Com esta análise se busca medir a formação intelectual de cada membro, proporcionando capacitá-los cada vez mais, dando condições de produzirem conhecimentos em seu campo de saber. Esta variável atende as preocupações descritas por Hobday (2000) e Carmeli (2009), no que diz respeito ao uso de estruturas de equipes inadequadas, e a abordagem sobre a volatilidade na dinâmica da equipe de projetos, e também Jugdev e Müller (2005) que abordaram sobre a comunicação ineficiente que existe entre as equipes de projetos.

Durante o desenvolvimento de projetos podem ocorrer dificuldades, seja por desinformação e/ou informação mal transmitida entre os profissionais que fazem da equipe de projetos, e isso resulta em processos despreparados, implementações mal realizadas e manuseios sem qualidade (SILVA; DE MELO, 2016).

c) Variável maior satisfação e produtividade da equipe. Identifica-se a existência do aumento na satisfação dos membros da equipe e conseqüentemente maior produtividade. Com isto, esta variável procura reconhecer as realizações dos membros da equipe no momento em que acontecem e também apresentar questões que necessitam ser melhoradas imediatamente, com a finalidade de proporcionar satisfação aos membros da equipe ao verem o trabalho realizado com êxito e com isso agregar maior produtividade e competitividade para a organização. Pires e Macedo (2006) alegaram que essa validação pode ser medida internamente quando os valores assumidos ganham estabilidade, em parte, pelo fato de que eles fornecem significado, estrutura e previsibilidade aos membros do grupo.

Bortolotti *et al.* (2015), afirmaram que os esforços dos membros de uma equipe tendem a convergir para um objetivo comum, limitando contrastes e aumentando a eficácia da equipe e conseqüentemente proporcionam maior competitividade à organização. Para que haja uma maior satisfação, a equipe analisa os requisitos, a tecnologia disponível e suas habilidades, então se dividem com a finalidade de construir e entregar o melhor produto possível, adaptando-se conforme surgem as complexidades das tarefas (SILVA; DE MELO, 2016).

4 - Dimensão Sucesso no Negócio

a) Variável aumento do volume de vendas e receita. Esta variável busca medir o aumento do volume de vendas e receita. Isso se realiza por meio de análises do ponto de equilíbrio e da alavancagem operacional. Yazici (2009) afirmou que ao se analisar as conseqüências a partir do desenvolvimento do projeto, é possível se identificar fatores como o aumento das vendas e o faturamento. Para

alcançar o volume de vendas desejado, um dos elementos chave é o preço atribuído para a escolha dos produtos pelos compradores, tal importância se deu devido ao fato de produtos serem ofertado com maior diferenciação, desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia (MILAN *et al.*, 2016).

b) Variável aumento da lucratividade. Ressalta-se que nem sempre o aumento de receita é sinônimo de aumento de lucratividade, ou seja, quando as organizações desejam aumentar sua lucratividade, elas devem pensar na redução de custos de seus processos de produção. Rodrigues *et al.* (2014) afirmaram que os resultados dos projetos e os resultados de sucesso estão diretamente ligados ao sucesso nos negócios e para mensurar isso é necessário verificar a rentabilidade, as vendas, a lucratividade e a participação do mercado.

Soon (2011) e Larentis *et al.* (2013) alegaram que a maximização do lucro e a rentabilidade são fatores considerados aspectos positivos importantes para as empresas. Muitos são os fatores que devem ser considerados quando se trata da lucratividade, dentre eles: níveis de preços praticados, preço justo aos clientes, participação do mercado, maximização das vendas, manutenção dos clientes, sobrevivência da empresa e desencorajamento de novos entrantes (AVLONITIS; INDOUNAS, 2013; MILAN *et al.*, 2016).

c) Variável retorno sobre o investimento. Trata-se de uma métrica utilizada para medir os rendimentos obtidos a partir de uma quantia de recursos investidos. Munns e Bjeirmi (1996) mostraram a necessidade de se analisar as consequências a partir do desenvolvimento do projeto, que é possível observar o retorno sobre o investimento, e é por meio da análise desses dados que se observa se a empresa está tendo a competitividade desejada no mercado. Para identificar o retorno sobre o investimento é necessário que a empresa desenvolva um conjunto de ações que podem ser expressos como: a) aumento no volume de negócios (faturamento, vendas); b) participação de mercado (*market share*); c) margens de contribuição, de lucro e de rentabilidade (KOHLI; SURI, 2011; MILAN *et al.*, 2016).

Por fim, a análise desta dimensão atende o descrito por Bortolotti *et al.* (2015), quando afirmam se tratar de uma orientação a longo prazo e que é uma abordagem estratégica para a gestão, e ainda salientam da importância destes valores para obter resultados bem sucedidos. Ainda atende ao exposto por Duffield e Whitty (2015) quando alegam que os principais itens a serem monitorados para análise de negócios são: o ganho financeiro, o desempenho, a partilha, a inovação e a relação com os interessados.

5 - Dimensão Preparação para o Futuro

a) Variável criação de novos mercados. A atratividade do mercado é o que determina o interesse da empresa em investir ou buscar uma maior participação em um determinado setor. Glaister e Buckley (1996), Inkpen e Beamish (1997), Sachwald (1998) e Merchant e Schendel (2000) argumentam a existência de cooperação entre empresas que é vista como um veículo para ganhar uma significativa presença em novos mercados e alcançar uma grande penetração em mercados internacionais. Com a busca de novos mercados, os produtos ofertados pela empresa ajudam a satisfazer as necessidades dos consumidores, desta forma evitam competir em territórios onde os concorrentes tem maior força. Empresas que operam em economias em desenvolvimento podem optar por maior retorno, assumindo inclusive riscos para atuar em novas oportunidades no exterior (MCDUGALL; OVIATT, 2000; LEONIDOU *et al.*, 2002; BOSO *et al.*, 2013).

b) Variável criação de novos produtos. Este estágio proporciona identificar se existe a possibilidade da empresa em promover a criação de novos produtos. O desenvolvimento de novos produtos pode ser considerado como um meio importante para a sustentação da organização no mercado. Boso *et al.* (2013) afirmaram que ao oferecer produtos diferenciados, a organização obtém vantagens de posicionamento em relação ao concorrente. Os novos produtos, principalmente aqueles que são radicalmente inovadores, proporcionam às pequenas empresas a oportunidade de aumentar sua participação no mercado,

melhorar sua lucratividade e aumentar a probabilidade de sobrevivência (LANGERAK *et al.*, 2004; JONG; VERMEULEN, 2006; TELLIS *et al.*, 2009; BOSO *et al.*, 2013).

c) Variável criação de novas tecnologias. As organizações que buscam manter as condições de liderança de mercado, bem como as que pretendem se manter ou até mesmo ingressar, procuram incorporar novas tecnologias. Ricks (1993) e Sachwald (1998), fizeram referências aos objetivos empresariais examinando o desenvolvimento do processo a partir de diferentes perspectivas teóricas, tais como a transferência de tecnologias, bem como o uso da tecnologia como fator interno de desenvolvimento organizacional.

Bohnsack *et al.* (2014) afirmaram que as empresas precisam de modelos de negócios que transformem as características específicas das tecnologias sustentáveis em novas maneiras que visam criar um valor econômico e com isso superar as barreiras que dificultam a sua entrada no mercado. Para ser bem sucedida a empresa deve possuir em seu ambiente operacional uma tecnologia de gestão compatível com as necessidades gerenciais, ou seja ter acesso aos benefícios que a utilização de tecnologias avançadas proporcionam tais como: avaliação de resultados, análise de margens de contribuição e apoio nas tomadas de decisões nos diversos segmentos empresariais (POMPERMAYER, 2017).

d) Variável capacidade em contribuir para melhoria contínua. A melhoria contínua, trata-se de um conceito que visa melhorar a empresa, melhorando os processos da mesma. Johnson e Houston (2000) afirmaram que as empresas podem entrar em novos mercados locais e externos, podem ter acesso a novos produtos ou processos tecnológicos, bem como aumentar a qualidade e outros meios de acrescentar valor ao seus produtos e/ou serviços. As organizações buscam garantir que as lições são aprendidas e que os erros do passado não se repitam. Para isso utilizam de redes organizacionais de elementos, tais como: a

aprendizagem individual, cultura, social, tecnologia, processos e infraestrutura, e desta forma se preparam para o futuro (DUFFIELD; WHITTY, 2015).

Por fim, Bryde (2003) demonstrou a importância de se analisar os efeitos de longo prazo, que se referem a preparação da infraestrutura para sustentabilizar novas oportunidades, bem como contribuir para melhorias contínuas da empresa, apresentando novos produtos, buscando mercados e adquirindo novas tecnologias.

6 - Dimensão Sustentabilidade

a) Variável benefícios econômicos. Demonstram a importância de que as organizações tenham ciência dos benefícios econômicos, verifica a viabilidade de executar as atividades. Liu *et al.* (2013) afirmaram que esta variável é de fundamental importância para o desenvolvimento de negócios. Os principais cuidados relacionados à variável dos benefícios econômicos estão voltados para os aspectos como a sobrevivência da organização, a gestão de custos, as relações existentes com as partes interessadas e a capacidade de proporcionar o bem estar aos funcionários (SINGH *et al.*, 2012; MARTENS; CARVALHO, 2016).

b) Variável benefícios ambientais. A busca por um ambiente saudável é essencial para a prosperidade e para a melhoria do nível da qualidade de vida, e é o que esperamos para nós e para as futuras gerações. Liu *et al.* (2013) relacionam em seus estudos fatores que devem considerados ao analisar esta variável, tais como: o grande número de espécies ameaçadas de extinção, a utilização de forma incorreta da flora e fauna, os impactos das atividades de construção sobre o meio ambiente terrestre e aquático, a não redução da pobreza e a melhoria da qualidade de vida. A integração entre o design para o ambiente e o gerenciamento de projeto ainda precisa ser alinhado, o que poderá atender as partes interessadas com o propósito do projeto sobre sustentabilidade estabelecer critérios de sucesso relacionados aos impactos

ambientais do projeto (BRONES *et al.*, 2014; CARVALHO; RABECHINI JR., 2015; MARTENS; CARVALHO, 2016; BRONES; CARVALHO, 2017).

c) Variável benefícios sociais. Identifica-se as facilidades, conveniências e vantagens que as empresas ofertam no sentido de poupar esforços e preocupações aos colaboradores, bem como identificar ações voltadas à comunidade. Liu *et al.* (2013) relacionaram fatores que devem ser considerados nesta variável, tais como: eficácia e compensatórias em curso e benefícios, saúde pública, os impactos de deslocamento sobre os indivíduos e as comunidades, a aceitação da comunidade, e a proteção do patrimônio cultural. As principais preocupações voltadas ao benefício social estão relacionadas com o bem estar dos envolvidos nos projetos, porém esta variável é a que menos recebe atenção por parte dos pesquisadores (SINGH *et al.*, 2012; MARTENS; CARVALHO, 2016)

Para finalizar esta dimensão, entende-se que ter sustentabilidade é assegurar o sucesso do negócio, e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, com um ambiente saudável. Para Martens e Carvalho (2016) é evidente a necessidade de continuar estes estudos, a fim de alinhar os conceitos de sustentabilidade na gestão de projetos para melhor compreender sua relação com o alcance do sucesso em projetos.

Os princípios escolhidos, utilizados para dar suporte ao constructo do sucesso de projetos, foram os apresentados por Shenhar (2011) e Martens e Carvalho (2017). Também serviram de alicerce para a confecção do questionário utilizado na realização das entrevistas semi-estruturadas com os especialistas, bem como para suportar as perguntas que construíram o questionário aplicado no levantamento *survey*.

3. APROXIMANDO CULTURA E SUCESSO: MODELO TEÓRICO DA TESE

O referencial teórico foi utilizado como base para o desenvolvimento do modelo teórico desta pesquisa. Para se chegar a um modelo, é necessário entender os outros modelos já desenvolvidos para tratar do fenômeno no qual se está interessado e avançar em relação a eles, com a finalidade de construir o seu próprio modelo (FLEURY, 2012).

De acordo com March e Smith (1995) problemas reais devem ser adequadamente conceitualizados e representados, para isso técnicas apropriadas para sua solução devem ser construídas e as soluções devem ser implementadas e avaliadas usando os critérios apropriados. Dentre esses critérios, destacam-se métodos e modelos.

March e Smith (1995) afirmaram que os métodos de desenvolvimento facilitam a construção de uma representação das necessidades dos usuários. Com isso, tem-se as especificações do sistema e finalmente, a implementação do sistema. O método é um conjunto de etapas utilizado para executar uma tarefa. Os métodos podem ser vinculados a modelos particulares em que as etapas tomam partes de o modelo como entrada. Além disso, os métodos são usados para traduzir um modelo ou para resolver um problema (NOLAN, 1973).

Newell e Simon (1972) afirmaram que, na ciência natural, há uma necessidade de uma linguagem para caracterizar fenômenos. Estes podem ser combinados em constructos de ordem superior, muitas vezes denominados modelos, e são usados para descrever tarefas, situações ou artefatos (MARCH; SMITH, 1995)

De acordo com March e Smith (1995), um modelo é um conjunto de proposições ou declarações que expressam relações entre constructos. Chen (1976) afirmou que o modelo é um componente de solução para uma tarefa de determinação de

requisitos de informação, ou seja, trata-se de um componente de definição de um problema na busca de uma informação. Para Starfield e Bleloch (1986) o modelo pode capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil. O modelo pode ser visto como uma descrição, isto é, trata-se de uma representação de como as coisas são (MARCH; SMITH, 1995).

Devido ao fato da relação entre a cultura organizacional e o sucesso de projetos não ser clara, alguns autores destacam a necessidade de dedicar mais atenção ao vínculo existente entre esses temas (CHEUNG *et al.*, 2011; SILVA; GOMES, 2015; MARTENS; CARVALHO, 2016; WEI; MIRAGLIA, 2017).

Neste estudo, pela sua natureza, a técnica que se mostrou mais adequada foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com o uso do PLS-PM (*Partial Least Square – Path Model*), que permite mensurar relações para cada conjunto de variáveis dependentes (HAIR *et al.*, 2009). Primeiro foram criados quadros que relacionam os autores que dão suporte às dimensões e às variáveis dos constructos desta tese, cultura organizacional e sucesso de projetos. O quadro teórico proporciona fundamentar a análise, classificar e sistematizar as experiências de gestão, visando mudanças e melhorias (COUTINHO, 2000). O quadro teórico permite também, caracterizar as bases das principais abordagens a respeito do assunto, levando em conta os caminhos de interesse do estudo (RABECHINI JR; CARVALHO, 2013).

O constructo da cultura organizacional, apresenta suas dimensões como sendo: dimensão artefatos visíveis (DAV), dimensão normas e valores adotados (DNVA) e dimensão premissas básicas (DPB) (SCHEIN, 2004). O Quadro 03, mostra as dimensões (níveis) da cultura organizacional, com os autores que dão suporte. A dimensão nível símbolos (DS) é citada, devido ao fato de ter sido encontrada nas pesquisas literárias, mas não fez parte da pesquisa desenvolvida nesta tese, pois de acordo com Hirayama (2005), a visão mais aceita e utilizada nos estudos é a apresentada por Schein (2004).

QUADRO 03: DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional (CO)				
Autores	Dimensões			
	Artefatos visíveis (DAV)	Normas e Valores adotados (DNAV)	Premissas básicas (DPB)	Símbolos (DS)
Schein (1992)	*	*	*	
Hatch (1993)	*	*	*	*
Trompenaars (1994)	*	*	*	
Hofstede (1997)	*	*	*	
Schein (2004)	*	*	*	
Hirayama (2005)	*	*	*	
Horta e Cabral (2008)	*		*	
Pinto e Fadul (2010)	*			
Hogan & Coote (2014)	*	*	*	
Juliani <i>et al.</i> (2016)	*	*	*	

Legenda: * = Citam a dimensão da Cultura Organizacional

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

No que tange as variáveis que compõe as dimensões da cultura organizacional, estas são apresentadas com as seguintes nomenclaturas:

(1) Dimensão artefatos visíveis (DAV): DAV1, variável arquitetura; DAV2, variável tecnologia; DAV3, variável layout; DAV4, variável vestuário das pessoas; DAV5, variável padrões visíveis de comportamento e DAV6, variável documentos de domínio público;

(2) Dimensão normas e valores adotados (DNVA): DNVA1, variável mitos; DNVA2, variável crenças e DNVA3, variável ritos; e

(3) Dimensão premissas básicas (DPB): DPB1, variável relação da organização com o ambiente; DPB2, variável natureza do trabalho e DPB3, variável relações humanas.

O Quadro 04, apresenta as variáveis que compõe cada dimensão da cultura organizacional com os autores que as suportam.

QUADRO 04: VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional (CO)													
Autores	Variáveis												
	D A V 1	D A V 2	D A V 3	D A V 4	D A V 5	D A V 6	D N V A 1	D N V A 2	D N V A 3	D P B 1	D P B 2	D P B 3	D S
Lévi-Strauss (1970)							*	*	*				
Freitas (1991)				*	*	*							
Schein (1992)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Hatch (1993)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Bharadwaj <i>et al.</i> (1993)		*											
Trompenaars (1994)	*			*	*		*	*	*	*	*	*	
Hofstede (1997)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Gordon (1998)					*								
Fleury e Sampaio (2002)	*	*	*	*	*								
Biggs e Smith (2003)			*									*	
Bechky (2003)							*						
Schein (2004)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Hirayama(2005)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Vilnai Yavetz <i>et al.</i> (2005)	*	*	*		*								
Pires e Macedo (2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Taglia-Venti e Mattarelli (2006)							*						
Van Marrewijk (2007)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Horta e Cabral (2008)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Yazici (2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Gregory <i>et al.</i> (2009)	*	*	*	*	*	*							
Zheng <i>et al.</i> (2010)	*	*	*	*	*	*							
Lee <i>et al.</i> (2010)								*	*				
Pinto e Fadul (2010)	*	*	*	*	*	*							
Taglia-Venti <i>et al.</i> (2010)							*						
Lunenburg (2010)	*	*	*		*								
Jabbour <i>et al.</i> (2011)										*	*	*	
Dezdar e Ainin (2012)										*			
Wiewióra <i>et al.</i> (2013)	*	*	*	*	*	*							
Best <i>et al.</i> (2013)	*	*			*						*	*	
Miladi (2014)											*	*	
Hogan e Coote (2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Schmiedel <i>et al.</i> (2014)	*									*	*		

(CONTINUAÇÃO)

Cultura Organizacional													
Autores	Variáveis												
	D A V 1	D A V 2	D A V 3	D A V 4	D A V 5	D A V 6	D N V A 1	D N V A 2	D N V A 3	D P B 1	D P B 2	D P B 3	D S
Novelskaite (2014)												*	
Mueller (2014)				*			*	*	*				
Taçtan e Turker (2014)	*										*	*	
O'Connor <i>et al.</i> (2014)											*		
Salleh <i>et al.</i> (2015)												*	
Mohelska e Sokolova (2015)											*	*	
Iljins <i>et al.</i> (2015)									*			*	
Putthiwanit (2015)		*			*					*	*		
Sensuse <i>et al.</i> (2015)				*	*					*	*	*	
Valmohammadi e Roshanzamir (2015)	*	*	*	*	*	*					*	*	
Yoel (2015)		*								*			
Lapina <i>et al.</i> (2015)		*			*			*				*	
Avnet (2015)	*	*									*	*	
Dhar (2015)												*	
Omidi e Khoshtinat (2016)		*						*				*	
Lu <i>et al.</i> (2016)					*					*	*	*	
Madanchian e Taherdoost (2016)		*	*					*	*		*		
Rosa (2016)						*							
Juliani <i>et at.</i> (2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Stokes <i>et al.</i> (2016)							*						
Santos <i>et al.</i> (2016)										*			
Zerella (2017)			*										
Wei e Miraglia (2017)				*									
Van Der Voordt e Van Wegen (2017)	*												
Elias e Jain (2017)	*												
Gomes <i>et al.</i> (2017)		*											
Castro e Castro (2017)									*				

Legenda: * = Citam as variáveis da Cultura Organizacional.

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Com relação ao constructo sucesso de projetos foram utilizadas as dimensões: dimensão eficiência (DEF), dimensão impacto para o cliente (DIC), dimensão impacto para a equipe (DIE), dimensão sucesso no negócio (DSN); dimensão

preparação para o futuro (DPF) (SHENHAR *et al.* 2001; SHENHAR; DVIR, 2007; SHENHAR, 2011; MARTENS; CARVALHO, 2016), e a dimensão sustentabilidade (DS) (MARTENS; CARVALHO, 2016). O Quadro 05 apresenta as dimensões do sucesso de projetos e os autores que dão suporte às dimensões.

QUADRO 05: DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS

Sucesso de Projetos (SP)						
Autores	Dimensões					
	DEF	DIC	DIE	DSN	DPF	DS
Morris e Hough (1987)	*					
Kerzner (1987)	*	*	*	*		
Pinto e Slevin (1988)				*		
De Wit (1988)	*					
Pinto e Prescott (1990)	*	*	*			
Freeman e Beale (1992)	*	*	*	*		
Ricks (1993)					*	
Kometa <i>et al.</i> (1995)						*
Kumaraswamy e Thorpe (1996)						*
Munns e Bjeirmi (1996)				*		
Glaister e Buckey (1996)					*	
Belassi e Tukel (1996)	*		*			
Shenhar <i>et al.</i> (1997)	*	*		*	*	
Lim e Mohamed (1999)						*
Turner (1999)	*	*	*	*		
Shenhar <i>et al.</i> (2001)	*	*	*	*	*	
Cleland e Ireland (2002)	*					
Cooke-Davis (2002)				*		
Bryde (2003)					*	
Chan e Chan (2004)						*
Dvir <i>et al.</i> (2006)	*	*		*	*	
Pires e Macedo (2006)			*			
Atkinson <i>et al.</i> (2006)						*
Shenhar e Dvir (2007)	*	*	*	*	*	
Aragonés-Beltrán <i>et al.</i> (2008).	*	*		*	*	
Elattar (2009)						*
Huang <i>et al.</i> (2009)	*	*		*	*	
Shenhar (2011)	*	*	*	*	*	
Berssaneti (2011)	*	*	*	*	*	
Ika <i>et al.</i> (2012)						*
Briody <i>et al.</i> (2012)			*			
Almahmoud, <i>et al.</i> (2012)						*

(CONTINUAÇÃO)

Sucesso de Projetos (SP)						
Autores	Dimensões					
	DEF	DIC	DIE	DSN	DPF	DS
Morris e Hough (1987)	*					
K Vora (2013)				*		
Adnan <i>et al.</i> (2013)	*					
Kerzner (2013)			*			
Donato (2013)	*	*	*			
Mir e Pinnington (2014)		*				
Rodrigues <i>et al.</i> (2014)	*	*		*		
Koops <i>et al.</i> (2015)		*				*
Duffield e Whitty (2015)	*			*		
Berssaneti e Carvalho (2015)	*					
Bortolotti <i>et al.</i> (2015)	*		*	*		
Martens e Carvalho (2016)	*	*	*	*	*	*
Legenda: * = Citam a dimensão em Sucesso de Projetos						

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Com relação as variáveis das dimensões do sucesso de projetos (SP), estas são apresentadas com as seguintes nomenclaturas:

- (1) Dimensão Eficiência (DEF): DEF1, variável atendimento ao custo; DEF2, variável atendimento ao prazo; DEF3, variável atendimento ao escopo;
- (2) Dimensão Impacto para o Cliente (DIC): DIC1, variável atendimento funcional e das especificações técnicas do produto; DIC2, variável satisfação das necessidades do cliente; DIC3, variável solução de problema do cliente; DIC4, variável uso do produto pelo cliente; DIC5, variável satisfação do cliente; DIC6, variável melhoria da qualidade de vida do cliente;
- (3) Dimensão Impacto para a Equipe (DIE): DIE1, variável vida profissional dos membros da equipe; DIE2, variável melhorias de aprendizado e crescimento; DIE3, variável maior satisfação e produtividade da equipe;
- (4) Dimensão Sucesso no Negócio (DSN): DSN1, variável aumento do volume de vendas e receita; DSN2, variável aumento da lucratividade; DSN3, variável retorno sobre o investimento, a competitividade e o desempenho do mercado;
- (5) Dimensão Preparação para o Futuro (DPF): DPF1, variável criação de novos mercados; DPF2, variável criação de novos produtos; DPF3, variável

criação de novas tecnologias; DPF4, variável capacidade em contribuir para melhoria contínua;

(6) Dimensão Sustentabilidade (DS): DS1, variável benefícios econômicos; DS2, variável benefícios ambientais; DS3, variáveis benefícios sociais.

O Quadro 06 apresenta as variáveis que compõe cada dimensão do sucesso de projetos com os autores que as suportam.

QUADRO 06: VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS

Sucesso de Projetos (SP)																						
Autores	Variáveis																					
	D E F 1	D E F 2	D E F 3	D I C 1	D I C 2	D I C 3	D I C 4	D I C 5	D I C 6	D I E 1	D I E 2	D I E 3	D S N 1	D S N 2	D S N 3	D P F 1	D P F 2	D P F 3	D P F 4	D S 1	D S 2	D S 3
Morris e Hough (1987)	*	*	*																			
Kerzner (1987)													*	*	*							
De Wit (1988)	*	*	*																			
Pinto e Slevin (1988)	*	*		*	*		*	*	*	*												
Larson & Gobeli (1989)	*	*	*																			
Pinto e Prescott (1990)		*	*		*			*	*	*												
Pinto e Mantel (1990)	*	*	*	*	*	*	*	*	*													
Markowitz (1991)															*							
Freeman e Beale (1992)													*	*	*							
Kometa <i>et al.</i> (1995)																				*	*	*
Kumaraswamy; Thorpe (1996)																				*	*	*
Belassi e Tukel (1996)	*	*	*									*										
Munns e Bjeirmi (1996)													*	*	*							
Shenhar <i>et al.</i> (1997)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*			
Dvir <i>et al.</i> (1998)				*	*	*	*	*	*													
Wateridge (1998)	*	*	*																			
Linberg (1999)	*	*	*																			
Turner (1999)	*	*	*	*	*			*		*		*	*	*	*							
Lim e Mohamed (1999)																				*	*	*
Archer; Ghasemzadeh (1999)														*	*							
Hobday (2000)									*	*	*											
Mcdougall e Oviatt (2000)															*							
Gray (2001)	*	*	*	*																		
Shenhar <i>et al.</i> (2001)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
White & Fortune (2002)	*	*	*	*	*																	

(CONTINUAÇÃO)

Sucesso de Projetos (SP)																							
Autores	Variáveis																						
	D E F 1	D E F 2	D E F 3	D I C 1	D I C 2	D I C 3	D I C 4	D I C 5	D I C 6	D I E 1	D I E 2	D I E 3	D S N 1	D S N 2	D S N 3	D P F 1	D P F 2	D P F 3	D P F 4	D S 1	D S 2	D S 3	
Leonidou <i>et al.</i> (2002)																*							
Cleland e Ireland (2002)	*	*	*																				
Bryde (2003)																*	*	*	*				
Ling (2004)	*	*	*																				
Thamhain (2004)										*	*	*											
Langerak <i>et al.</i> (2004)																*							
Chan e Chan (2004)																				*	*	*	
Dvir (2005)				*	*	*	*	*	*														
Angus <i>et al.</i> (2005)	*	*	*																				
Jugdev e Muller (2005)										*	*	*											
Pulaski e Horman (2005)																				*	*	*	
Agarwal e Rathold (2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*														
Atkinson <i>et al.</i> (2006)										*	*	*								*	*	*	
Poli (2006)	*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	*	*								
Johansson; Magnusson (2006)																					*		
Jong e Vermeulen (2006)																	*						
Pires; Macedo (2006)										*	*	*											
Patah & Carvalho (2007)	*	*	*																				
Shenhar e Dvir (2007)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
Vandaie (2008)										*	*	*	*	*	*								
Thomas e Fernandez (2008)				*	*	*	*	*	*				*	*	*								
Campbell <i>et al.</i> (2008)																						*	
Fellows e Liu (2008)																						*	
Ny <i>et al.</i> (2008)																					*		
ScottYoung (2008)										*	*	*	*	*	*								
Elattar (2009)																				*	*	*	
Yazici (2009)	*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*				
Lacerda (2009)	*	*	*																				
Tellis <i>et al.</i> (2009)																*							
Gelbard e Carmeli (2009)										*	*	*											
Fernandes-Sanchez e Rodrigues-Lopez (2010)																				*	*	*	
Madden e Morawski (2011)																						*	
Shenhar (2011)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
Soon (2011)															*								

(CONTINUAÇÃO)

Sucesso de Projetos (SP)																							
Autores	Variáveis																						
	D E F 1	D E F 2	D E F 3	D I C 1	D I C 2	D I C 3	D I C 4	D I C 5	D I C 6	D I E 1	D I E 2	D I E 3	D S N 1	D S N 2	D S N 3	D P F 1	D P F 2	D P F 3	D P F 4	D S 1	D S 2	D S 3	
Kohli e Suri (2011)															*								
Briody <i>et al.</i> (2012)										*	*	*											
Singh <i>et al.</i> (2012)																					*		*
Ika <i>et al.</i> (2012)	*	*	*																		*	*	*
Almahmoud <i>et al.</i> (2012)																					*	*	*
PMI (2013)	*	*	*	*	*	*	*	*	*														
Kerzner (2013)										*	*	*											
Sheffield e Lemetayer (2013)	*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*				
Adnan <i>et al.</i> (2013)	*	*	*																				
Donato (2013)	*	*	*	*						*	*	*											
Chipulu <i>et al.</i> (2013)										*	*	*											
Boso <i>et al.</i> (2013)																*	*						
Bohnsack <i>et al.</i> (2014)																		*					
Rodrigues <i>et al.</i> (2014)	*	*	*	*	*	*	*	*	*				*	*	*								
Duffield e Whitty (2015)	*	*	*										*	*	*				*				
Carvalho e Rabechini Jr. (2015)																					*	*	*
Bortolotti <i>et al.</i> (2015)	*	*	*							*	*	*	*	*	*								
Koops <i>et al.</i> (2015)				*	*																*	*	*
Berssaneti e Carvalho (2015)	*	*	*																				
Martens e Carvalho (2016)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Siddique e Hussein (2016)							*																
Morgan e Rego (2006)									*														
Lindsjorn <i>et al.</i> (2016)									*														
Silva e De Melo (2016)										*	*												
Milan <i>et al.</i> (2016)													*	*	*								
Pompermayer (2017)																		*					
Breitenbach e Brandão (2017)									*														
Brones <i>et al.</i> (2017)																						*	
Engelbrecht <i>et al.</i> (2017)	*																						
Ko e Kirsch (2017)		*	*																				
Bano <i>et al.</i> (2017)								*															
Martens e Carvalho (2017)																					*	*	*
Carvalho e Rabechini Jr. (2017)																					*	*	*
Davis (2017)		*			*																		
Silva (2017)						*																	

Legenda: * = Citam a variável em Sucesso de Projetos

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

3.1 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Após definidos e apresentados os quadros sínteses das dimensões e variáveis que compõem os constructos desta tese, a confecção do modelo teórico se deu integrando os constructos, as dimensões e as variáveis. Shimizu (2009) e Favero *et al.* (2013), afirmam que o modelo teórico visa a integração de fatores (sociais, biológicos, de comportamento, entre outros), e ainda busca elucidar as relações que se estabelece entre eles na determinação de desfechos. O modelo teórico representa a conexão entre os campos teórico e empírico da pesquisa e sua construção, exige do pesquisador a organização de suas ideias e o conhecimento existente entre as relações pesquisadas, tornando coerente as indagações da pesquisa e a interpretação dos dados (LIMA *et al.*, 2008; DELL'ACQUA; MIYADAHIRA, 2002; FAVERO *et al.*, 2013).

A Figura 12 apresenta o modelo teórico da cultura organizacional no sucesso de projetos, proposto para este trabalho.

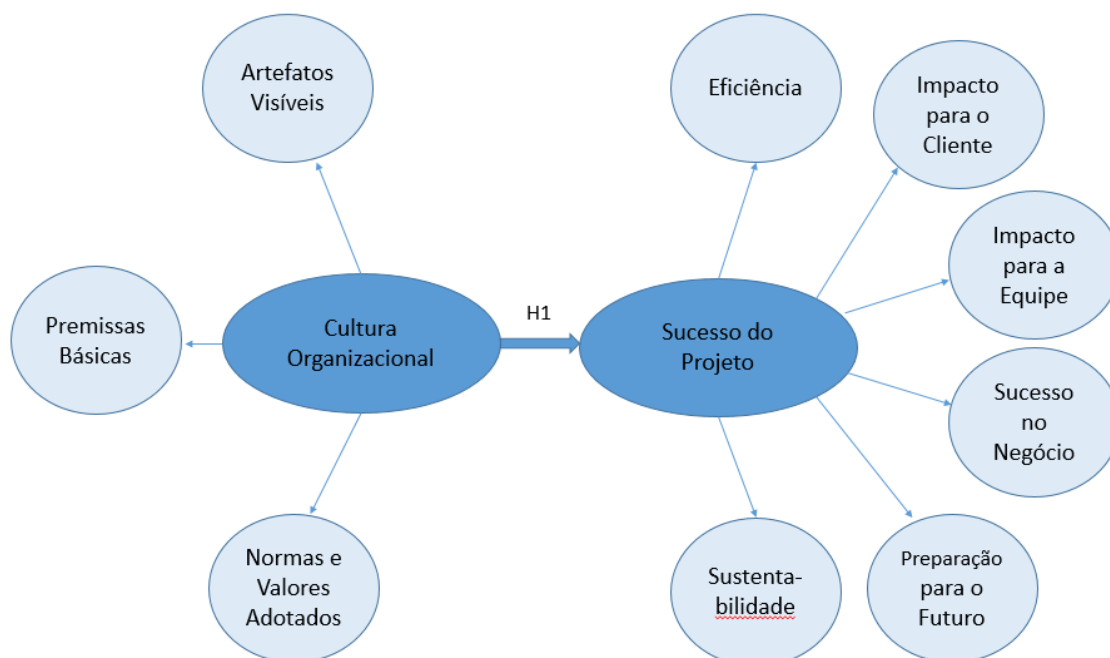


Figura 12: Modelo teórico proposto
 FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

O modelo apresentado permite especificar a relação existente entre os constructos, cultura organizacional e sucesso de projetos. Bem como identificar a influência da cultura organizacional no sucesso de projetos por meio da análise feita pelos níveis da cultura organizacional.

Hipóteses são suposições colocadas como possíveis respostas, porém provisórias para o problema de pesquisa. A hipótese é sempre uma afirmação, trata-se de uma possível resposta ao problema proposto. Essas afirmações vem de encontro ao apresentado por Lakatos e Andrade Marconi (2001) quando alegaram que a hipótese se trata de uma resposta provável, suposta e provisória para um problema.

O estudo realizado por meio da revisão sistemática da literatura (RSL), proporcionou a formulação da hipótese desta tese. O modelo teórico da cultura organizacional no sucesso de projetos, apresentado na Figura 16, mostra a relação da hipótese com a proposta da pesquisa.

A hipótese desta tese é:

H1 - A cultura organizacional no gerenciamento de projetos impacta positivamente no sucesso de projetos.

É importante ressaltar que os autores Cooper e Kleinsschmidt (1987), Dvir e Bem David (1999), Atkinson *et al.* (2006), Vandaie (2008), Haughey (2010), Kandelousi *et al.* (2011), Zwikael e Ahn (2011), Pansini e Terzieva (2013), Best *et al.* (2013), Ovidiu-Iliuta (2014), Silva e Gomes (2015), Ramos e Mota (2016) e Wei e Miraglia (2017), podem ser considerados como autores que suportam a hipótese apresentada devido ao fato da colaboração dada por eles em seus escritos sobre o referido tema.

4. ABORDAGEM METODOLÓGICA

O desenvolvimento desta pesquisa se deu por meio da utilização de estratégias de métodos mistos, com o foco voltado para a abordagem sequencial exploratória, que de acordo com Creswell (2013) envolve uma primeira fase de coleta e análise qualitativa de dados, seguido por uma segunda fase de coleta e análise quantitativa de dados obtidos.

A Figura 13, apresenta o desenho sequencial exploratório descrita pela estratégia de métodos mistos.

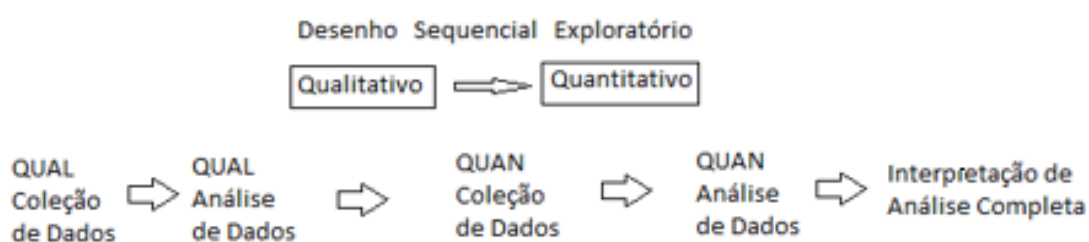


Figura 13: Desenho sequencial exploratório
 FONTE: CRESWELL (2013. P.209)

A abordagem sequencial exploratória foi utilizada, pelo fato do estado da arte desta tese se adequar ao apresentado pela Figura 13, tornando, desta forma, a formulação da hipótese precisa e operacionalizável, conforme exposto por Gil (2006).

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia desta tese é classificada quanto a natureza como pesquisa aplicada, porque ela se utiliza dos conhecimentos obtidos pela pesquisa básica para solucionar ações concretas e solucionar problemas existentes. Gil (2008)

afirmou que a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, dependendo de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento. A geração de conhecimentos para a aplicação prática se refere ao objetivo da pesquisa aplicada, na busca de soluções para problemas específicos que envolvem verdades e interesses locais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Em relação ao problema da pesquisa, para a realização desta tese foi utilizada a abordagem mista, voltada para a abordagem sequencial exploratória, que envolve uma primeira fase de qualitativa, seguida por uma segunda fase quantitativa. Primeiro foi realizado uma coleta e análise de dados qualitativos (revisão sistemática da literatura e entrevistas semi-estruturadas), depois na busca de validar o fenômeno que ocorre um levantamento quantitativo (*survey*). Amaratunga *et al.* (2002) afirmaram que ambas as abordagens apresentam pontos fracos, e neste sentido a abordagem combinada permite a obtenção de evidências mais abrangentes. Existem muitas vantagens em se usar a abordagem combinada, uma vez que juntas possibilitam um melhor entendimento dos problemas de pesquisa que cada uma das abordagens permitiria individualmente, porém ela se torna mais onerosa e trabalhosa (CRESWELL; CLARK, 2006).

De acordo com Cauchick (2010), a abordagem qualitativa se caracteriza pela ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, o delineamento do contexto do ambiente de pesquisa, a abordagem não muito estruturada, as múltiplas fontes de evidências, a importância da concepção da realidade organizacional, e a proximidade com o fenômeno estudado. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com auxílio de instrumentos padronizados e neutros (FONSECA, 2002).

Esta pesquisa também se classificou de acordo com o objetivo como sendo de caráter exploratório e descritivo, pois identificou um fenômeno, o impacto da

cultura organizacional no sucesso de projetos, e relacionou se esse fenômeno é generalizado em todos os departamentos que atuam com gerenciamento de projetos. Desta forma atende ao exposto por Mattar (2013) que afirmou, que o método exploratório familiariza e eleva o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa.

Hair *et al.* (2015) afirma que a pesquisa exploratória é especialmente interessante em empresas que têm como estratégia a inovação, que passam a utilizá-la para descobrir novas ideias e tecnologias que atendam as reais necessidades da empresa. Na pesquisa exploratória, os procedimentos da investigação são voltados para o objeto de estudo que demonstra carência de conhecimento, ela é apropriada para os primeiros estágios de investigação, pois não se tem clara definição dos procedimentos técnico-teóricos e o objetivo geral se apresenta impreciso e inexistente. A pesquisa é de natureza exploratória, quando busca a compreensão de determinado fenômeno (RABECHINI JR. *et al.*, 2007; GIL, 2008). O caráter descritivo faz com que o investigador apresente uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, trata-se de um tipo de estudo que busca descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto a abordagem, por ter sido uma pesquisa de cunho misto (qualitativo e quantitativo), esta tese se apresentou como multi-métodos. A pesquisa qualitativa envolveu a revisão sistemática da literatura e as entrevistas com os especialistas em gestão de projetos. O que atende o exposto por Gil (2008) que afirmou, quanto aos objetivos que a pesquisa de natureza exploratória envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tem experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos.

Com relação ao método da pesquisa quantitativa, foi utilizado o levantamento tipo *survey* confirmatório. Esse levantamento contribui para o conhecimento em uma área particular de interesse, por meio da coleta de informações sobre os indivíduos ou sobre o ambiente de trabalho desses indivíduos (FORZA, 2002).

4.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa se desenvolveu em quatro fases (Figura 14): fase 1- revisão sistemática da literatura, fase 2 – validação do quadro teórico, fase 3 – levantamento survey confirmatório para validar o modelo teórico proposto e fase 4 – análise crítica dos resultados da pesquisa.

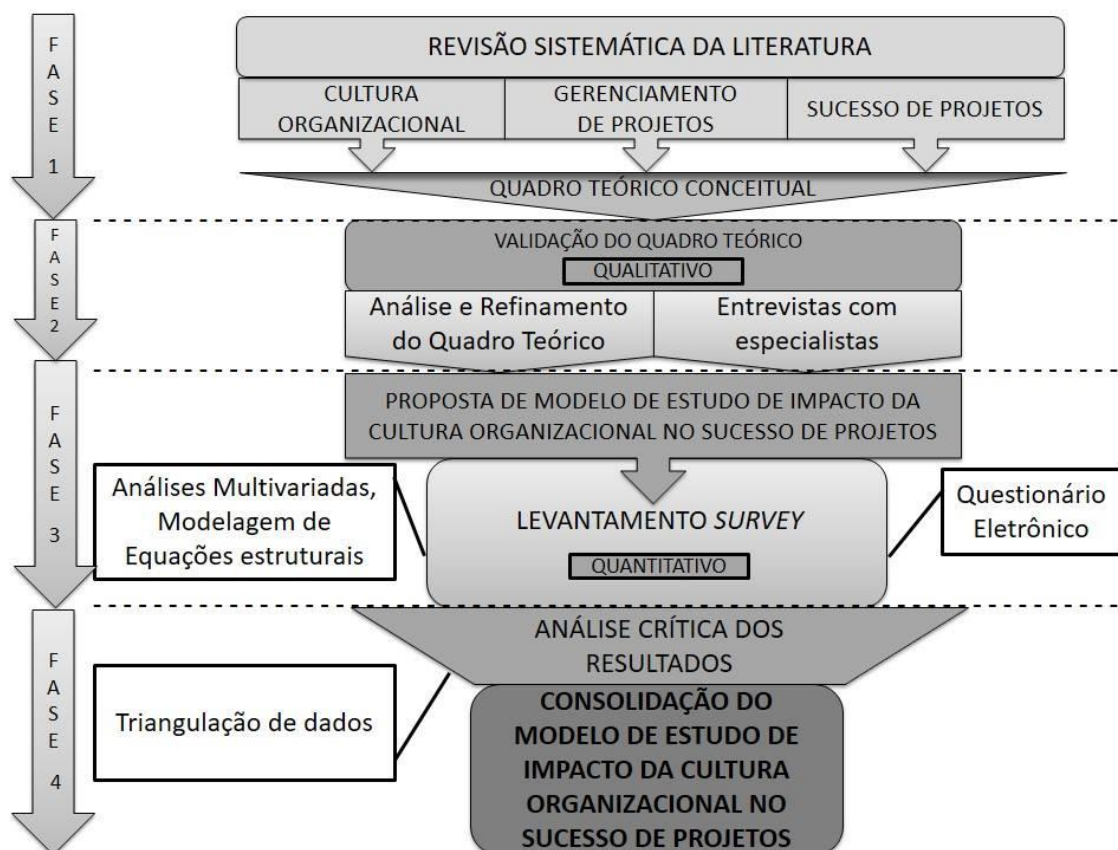


Figura 14: Esquematização dos processos da pesquisa
 FONTE: O AUTOR.

Na sequência são apresentados em detalhes os procedimentos que foram utilizados nas fases da estrutura apresentada na Figura 14.

4.2.1 FASE 1_REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura foi realizada com a finalidade de identificar e subsidiar os constructos cultura organizacional e sucesso de projetos. Chung *et al.* (2006) afirmaram que a revisão sistemática da literatura é um método científico utilizado para resumir a literatura, pois são usados protocolos específicos para determinar criteriosamente os estudos que serão incluídos na revisão. Por meio de um fluxograma, a Figura 15 apresenta as fases da revisão sistemática da literatura desta pesquisa.

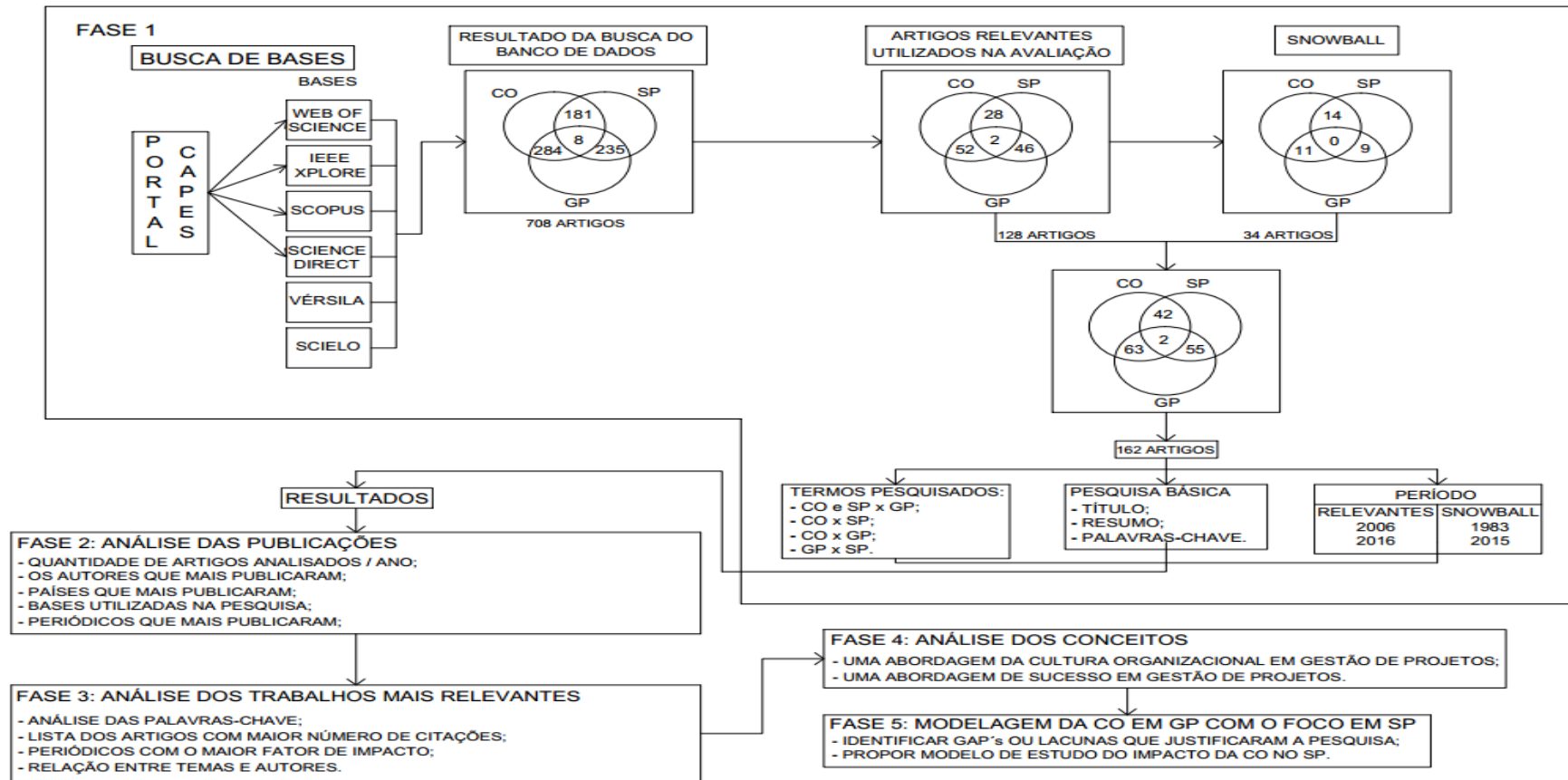


Figura 15: Fluxograma da revisão sistemática da literatura

Fonte: o autor

A fase 1, do fluxograma apresentado, na Figura 15, mostrou como a coleta de dados foi realizada por meio da seleção de artigos, nacionais e internacionais, disponibilizados no portal CAPES por meio das bases, *Scopus*, *Science Direct*, *Web of Science* e *IEEEExplore*, bem como, nas bases, *Vérsila* e *SciELO – Scientific Eletronic*, complementados pela utilização da técnica do *Snowball* (bola de neve). Vale lembrar que a técnica do *Snowball* de acordo com Fink (1995), trata-se de uma técnica na qual se resgatam livros, artigos de outras bases de dados, artigos de congressos, dissertações e teses, bem como trabalhos que não se relacionaram com as palavras chaves da busca. Mas que de alguma forma foram importantes para a identificação dos pilares que construíram a teoria. Também é importante ressaltar que as bases pesquisadas foram escolhidas por serem as mais reconhecidas no meio acadêmico nos temas estudados.

Na busca foram selecionados 708 artigos, que após “filtrados” por meio da leitura do título, dos resumos e das palavras chaves, 128 foram considerados como relevantes. Folle e Nascimento (2008), afirmaram que artigos relevantes são artigos que merecem maior atenção, pois apresentam informações importantes direcionadas ao estudos que está sendo realizado, e se apoiam em observações pertinentes de suas publicações. Com a aplicação da técnica do *Snowball*, mais 34 artigos foram selecionados e considerados relevantes, desta forma totalizaram 162 artigos relevantes para a realização da revisão sistemática da literatura (vide Quadro 07).

QUADRO 07: ARTIGOS SELECIONADOS

Base	Termos de busca	Busca	Tópicos	Período	BD	R	S
Web of Science (14artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos	Resumo	2006 2016	2	0	
	Organizational culture and successful projects		Título		27	4	
	Organizational culture and project management		Palavras-Chave		44	7	
	Successful projects and project management				35	3	

CONTINUAÇÃO

Base	Termos de busca	Busca	Tópicos	Período	BD	R	S	
IEEEExplore (4artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos	Resumo	2006 2016	0	0		
	Organizational culture and successful projects				9	2		
	Organizational culture and project management				4	0		
	Successful projects and project management				7	1	1	
Vérsila (9artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos teses e dissertações	Resumo	Todo o arquivo	2	1		
	Organizational culture and successful projects		Título		22	2		
	Organizational culture and project management		Palavras- Chave		9	1		
	Successful projects and project management				45	5		
SciELO (4artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos teses e dissertações	Resumo	Todo o arquivo	1	1		
	Organizational culture and successful projects		Título		3	1		
	Organizational culture and project management		Palavras- Chave		27	1		
	Successful projects and project management				3	1		
Scopus (46artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos	Resumo	2006 2016	2	0		
	Organizational culture and successful projects		Título		76	10	3	
	Organizational culture and project management		Palavras- Chave		117	19	1	
	Successful projects and project management				88	13		
Science Direct (74artigos)	Organizational culture and successful projects and project management	Artigos	Resumo	2006 2016	1	0		
	Organizational culture and successful projects		Título		44	9	7	
	Organizational culture and project management		Palavras- Chave		83	24	4	
	Successful projects and project management				57	23	7	
Snowball							11	
Legenda: BD = Banco de Dados; R = Relevantes; S = Snowball					Total	708	128	34

FONTE: O AUTOR

A fase 2, da Figura 15, demonstra a análise das publicações. Com isso se apresenta a evolução anual, seguido pelos autores que mais contribuíram com os temas, os países que tiveram um maior volume de publicação, e se finda apresentando as bases e os periódicos que mais publicaram sobre os temas. Na fase 3, da Figura 15, foram apresentados os trabalhos mais relevantes, primeiro com um levantamento das palavras chave mais citadas nos artigos, seguido pelo número de citação dos artigos, e finalizou com a relação existente entre os temas e os autores.

Foi realizada na fase 4, da Figura 15, uma análise dos conceitos, onde estão descritas duas abordagens, uma voltada para a cultura organizacional em gestão de projetos, e outra para a cultura organizacional no sucesso de projetos no contexto da gestão de projetos. A fase 5, da Figura 15, expõe os gaps e as lacunas que evidenciam a necessidade de estudos que englobam estes temas, bem como apresenta um modelo teórico que visa mensurar o impacto da cultura organizacional no sucesso de projetos. Os resultados são apresentados no item 5.1.

4.2.2 FASE 2_VALIDAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO

4.2.2.1 REFINAMENTO DO QUADRO TEÓRICO

Com a finalidade de realizar o refinamento do quadro teórico, durante o curso da escrita desta tese, novas buscas foram realizadas no portal CAPES (Busca periódico/Busca Base), com os temas voltados aos constructos cultura organizacional e sucesso de projetos, no período que compreende os anos de 2016 e 2017. Foram selecionados para o banco de dados 68 artigos, e 27 foram considerados como relevantes (seção 5.2.1).

O quadro 08 apresenta o número de artigos que foram selecionados para o banco de dados (BD) e os artigos relevantes (R), distribuídos em conformidade com os constructo e suas dimensões, como segue:

QUADRO 08: NÚMERO DE ARTIGOS PARA O REFINAMENTO

Construto	BD	R	Dimensão	BD	R	Indicadores	BD	R
Cultura Organizacional	15	4	Artefatos visíveis	2		Arquitetura	1	1
						Tecnologia	1	1
						Layout	1	1
						Vestuário das pessoas		
						Padrões visíveis de comportamento		
						Documentos de domínio público		
			Premissas básicas	3	1	Relação organização com ambiente	2	1
						Natureza do trabalho		
						Relações humanas	2	1
			Normas e valores adotados	1		Mitos		
						Crenças		
						Ritos	1	1
Sucesso do Projeto	8	4	Eficiência	1	1	Atendimento ao custo		
						Atendimento ao prazo		
						Atendimento ao escopo		
			Impacto para o cliente	2	1	At. funcional e especificações		
						Satisfação necessidades do cliente		
						Solução de problemas do cliente		
						Uso do produto pelo cliente		
						Satisfação do cliente		
						Melhoria da qualidade de vida		
			Impacto para a equipe	4	2	Vida profissional membros da equipe		
						Melhorias aprendizado e crescimento		
						Satisfação e produtividade da equipe		
			Sucesso no negócio	3	1	Aumento volume de vendas e receita		
						Aumento da lucratividade		
						Retorno sobre o investimento		
			Preparação para o futuro	1	1	Criação de novos mercados		
						Criação de novos produtos		
						Criação de novas tecnologias	1	1
			Sustentabilidade	6	3	Contribuir para melhoria contínua	1	1
						Benefícios econômicos	1	1
						Benefícios ambientais	1	
			Benefícios sociais					
Total	23	8		23	10		12	9
Total BD = 68; Total R = 27								
Legenda: BD = Banco de Dados; R = Relevantes.								

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

O Quadro 08 demonstra a distribuição dos artigos que foram aproveitados (R) em detrimento aos que foram seleccionados (BD). Nesse sentido, em relação aos constructos, destaca-se que dos 23 artigos encontrados (BD) apenas 8 foram

considerados (R). Destes, quatro artigos foram utilizados para o constructo cultura organizacional e os outros três para o constructo sucesso do projeto. Do mesmo modo ocorreu com a distribuição para as dimensões, impactando em 23 artigos selecionados (BD) e apenas 10 utilizados (R). Por fim, no que tange aos indicadores, 9 artigos foram empregados (R) de um total de 12 apurados (BD).

Acrescentando os 27 artigos relevantes encontrados no refinamento do quadro teórico (Quadro 08), aos 162 artigos relevantes encontrados na revisão sistemática da literatura (Quadro 07), tem-se um total de 189 artigos. Os resultados estão no item 5.1.

4.2.2.2 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

A metodologia utilizada veio de encontro ao descrito por Krippendorff (1980), trata-se de uma pesquisa exploratória que busca compreender um determinado fenômeno. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas, para obter informações dos entrevistados, entender o ambiente e interpretar onde o problema ocorre (YIN, 2015; VOSS *et al.*, 2002; EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Marconi e Lakatos (2011) definiram a entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas, onde uma delas busca informações a respeito de um assunto específico, mediante uma conversa profissional. Trata-se de um procedimento utilizado como forma investigativa com a finalidade de obter dados para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema.

A coleta dos dados foi autorizada por meio de um protocolo de consentimento (Apêndice A) e se deu por meio da gravação das entrevistas, realizadas de forma presencial, que posteriormente foram transcritas e analisadas. As entrevistas realizadas com os especialistas, foram caracterizadas como entrevistas semi-estruturadas pois foi utilizado um questionário como forma de direcionamento e apoio durante a entrevista (Apêndice B). O questionário do apêndice B utilizado

para a entrevista, foi validado por três especialistas, sendo: a) professor doutor (UNIMEP), b) professor doutor (IFPR), e c) professor mestre (PUC).

Godoi *et al.* (2006) afirmaram que uma entrevista semi-estruturada se caracteriza pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual a todos os entrevistados, porém de resposta aberta. A entrevista semi-estruturada pode ser de natureza aberta-fechada, onde o investigador pode solicitar aos respondentes a apresentação de fatos, bem como suas opiniões (CAUCHICK, 2010; LOCKSTRON, 2011; GRÖTSCH *et al.*, 2013; YIN, 2015).

Para o tratamento dos dados adquiridos por meio das entrevistas, foram utilizadas as técnicas apresentadas por Bardin (2009), quando afirmou que a análise de conteúdo pode ser considerada como sendo um conjunto de técnicas de investigação que, por meio de gravações, escutas e descrições objetivas do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações por meio de cruzamento dos dados. Todas as entrevistas devem ser gravadas, transcritas e posteriormente validadas por meio da análise de interpretação e conteúdo dos discursos recolhidos e registrados nas entrevistas (MARTENS; CARVALHO, 2016).

Para a realização desta pesquisa por meio de entrevistas com especialistas, foram contatadas empresas que possuem departamento de gerenciamento de projetos e de grande porte, em conformidade com a classificação do SEBRAE (2017) em relação ao número de funcionários. As empresas selecionadas para participar desta pesquisa foram:

a) Benner tecnologia de sistemas de saúde (BEN), com sede na cidade de Maringá no Paraná, desde 1997, atua no ramo de saúde e a equipe de projetos é composta por 11 colaboradores.

b) Maxcom sistemas (MAX), que tem sede na cidade de Toledo no Paraná, desde 1999, atua com soluções de tecnologia de informação voltadas ao agronegócio e a equipe de projetos é composta por 60 colaboradores.

c) Unicesumar - Centro Universitário de Maringá (UNI), com sede na cidade de Maringá no Paraná, desde 1990, atua no ramo educacional e conta com uma equipe de projetos composta por 76 colaboradores.

d) COAMO – Agroindustrial cooperativa (COA), com sede na cidade de Campo Mourão no estado do Paraná, desde 1970, atua no ramo de cooperativismo e a equipe de projetos é composta por 15 colaboradores.

Justifica-se a escolhas dos entrevistados, por serem profissionais que atuam no gerenciamento de projetos, em diferentes organizações, e seu perfil respeita o exigido pela área que foi desenvolvida esta pesquisa (cultura organizacional no sucesso de projetos). A escolha por diferentes empresas proporciona diferentes perfis empresariais, porém todas devem estar alinhadas com as atividades pertinentes à pesquisa (FRANZIN; MARTENS, 2017).

Com a finalidade de atender a demanda de confidencialidade solicitada pelas organizações perante aos colaboradores desta pesquisa, os profissionais que participaram da entrevista semi-estruturada foram identificados por um código do entrevistado. O Quadro 09 mostra a identificação das organizações, o setor de atuação da organização, o tamanho, o faturamento anual e o tipo de negócio. Bem como a data da realização da pesquisa e a caracterização dos entrevistados.

A população que participou das entrevistas, foi formada por 9 entrevistados de 4 organizações diferentes, o que atende o apresentado por Eisenhardt (1989) e Yin (2015) quando afirmaram que se espera que os entrevistados possuam perfis diferentes, porém é importante ressaltar que todos atuam na mesma área, no nosso caso em gerenciamento de projetos.

QUADRO 09: EMPRESAS E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.

Empresa	Setor de atuação	Tamanho (empregados)	Faturamento (Reais)	Tipo de negócios	Entrevistado	Data	Posição
MAX	Comércio e Serviço	Grande (110)	Aprox. 5 milhões	TI (Agronegócio)	MAX1	19.07 2016	Diretor do departamento de projetos
UNI	Comércio e Serviço	Grande (3200)	Mais de 180 milhões	TI (Educa-cional)	UNI1	23.06 2016	Diretor departamento projetos TI - TI Ensino Presencial
					UNI2	23.06 2016	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Ambiente Virtual
					UNI3	24.06 2106	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Teste de <i>Software</i>
					UNI4	24.06 2016	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Célula ERP
BEM	Comércio e Serviço	Grande (230)	Mais de 180 milhões	TI Sistemas de saúde	BEN1	22.06 2016	Líder de Projetos implementação e manutenção
					BEN2	21.06 2016	Mentor de desenvolvimento de projetos
					BEN3	22.06 2016	Assistente de Projetos, gestora de projetos
COA	Indústria	Grande (6000)	Mais de 180 milhões	TI Agro-Cooper.	COA1	12.08 2016	Chefe de departamento de Planejamento e Projetos

FONTE: O AUTOR

Os entrevistados são profissionais que ocupam diferentes cargos dentro das respectivas organizações, atuam diretamente com a área de TI, e também trabalham em diferentes setores de atuação. Isso proporcionou uma maior variedade na coleta dos dados, embora todas as organizações sejam de grande porte.

Franzin e Martens (2017) afirmam que a intenção do questionamento junto aos entrevistados foi a de identificar a percepção dos profissionais em relação a cada uma das variáveis que compõe os constructos, cultura organizacional e o sucesso de projetos, bem como identificar se na visão dos entrevistados a cultura organizacional influencia o sucesso dos projetos.

4.2.3 FASE 3_LEVANTAMENTO SURVEY

O levantamento do tipo *survey* de acordo com Cauchick (2007) e Gil (2008) se trata de um levantamento de dados em uma amostra significativa acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Para Forza (2002), o levantamento tipo *survey*, permite que por meio da coleta de dados, as informações adquiridas junto as pessoas sobre suas atividades ou sobre o ambiente onde essas pessoas trabalham, venham a contribuir para que haja um conhecimento de uma área de interesse particular.

O levantamento *survey* utilizado nesta tese foi do tipo confirmatório que em conformidade com Forza (2002), esse tipo de levantamento pode ser realizado quando o conhecimento sobre um fenômeno já foi desenvolvido teoricamente, e quando a coleta de dados tem por objetivo testar um modelo teórico extraído da literatura, bem como, testar a(s) hipótese(s) de relação existente entre as variáveis. Günther (2003) afirmou que as vantagens, do levantamento *survey*, se dão no sentido de assegurar uma maior representatividade, além de possibilitar a generalização para uma população mais ampla.

4.2.3.1 PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO

Após realizadas, a revisão sistemática da literatura e as entrevistas com os especialistas, deu-se então os ajustes entre os constructos desta tese com a finalidade de proporcionar os alinhamentos necessários entre os níveis da cultura organizacional com o sucesso de projetos. Desta forma se pôde apresentar quais são as dimensões que foram trabalhadas em cada constructo com suas respectivas fundamentações teóricas.

Com a integração de ambos os constructos e respeitando os critérios de importância analisados em gerenciamento de projetos, pôde-se então apresentar o modelo teórico dos níveis da cultura organizacional no sucesso de projetos, conforme apresentado na Figura 16.

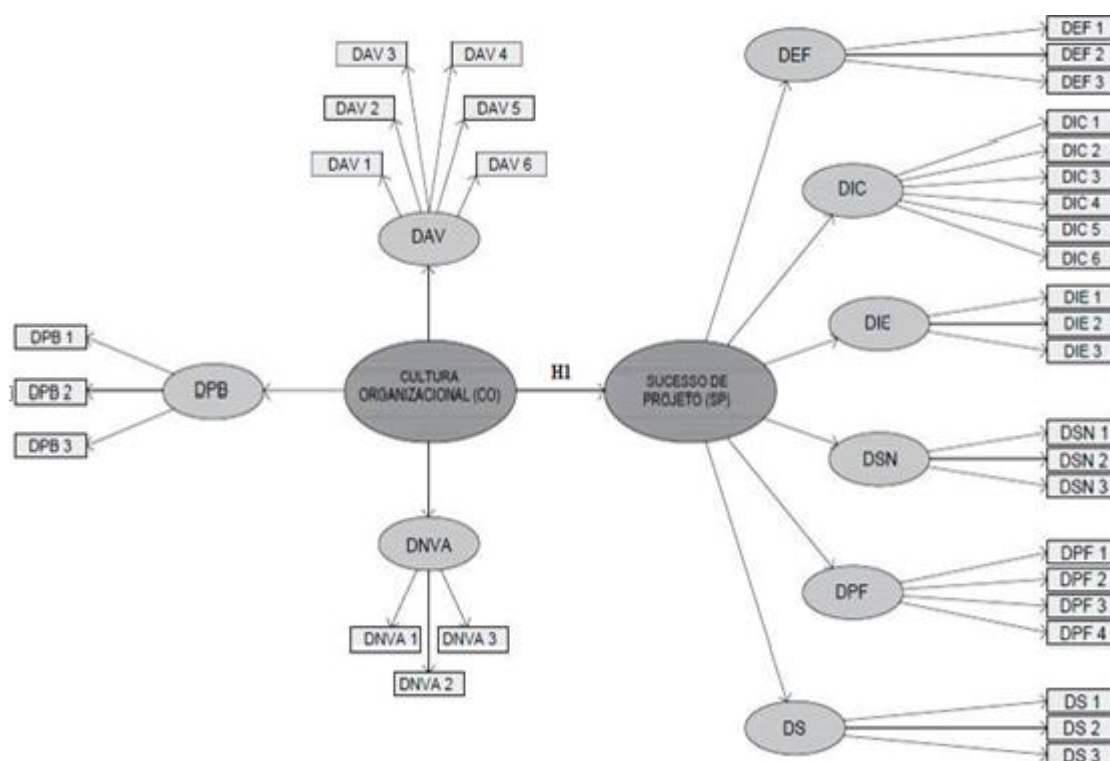


Figura 16: Modelo teórico da tese

Nota: O quadro 10 apresenta as siglas e suas referências

Para a confecção da representação gráfica da modelagem de equações estruturais, foram utilizados três símbolos geométricos: o círculo ou elipse, o quadrado ou retângulo, e a seta unidirecional.

O círculo ou elipse (O), demonstra as variáveis não observadas, também chamadas de variáveis latentes ou constructos. Variáveis não mensuradas de uma forma direta, precisam estar ligadas a variáveis mensuráveis (variáveis manifestas / indicadores), assim se torna possível a sua mensuração.

O quadrado ou retângulo (□) apresenta as variáveis mensuráveis, também chamadas variáveis observadas, indicadores ou variáveis manifestas que servem como indicadores do constructo subjacente.

As setas ou linhas mostram as relações entre as variáveis. As linhas com setas unidirecionais (→) indicam a existência de uma relação direta de uma variável com a outra (TABACHNICKE; FIDELL, 2007; BYRNE, 2013).

O modelo de equações estruturais foi composto por 2 constructos, 9 variáveis latentes (dimensões) e 34 variáveis manifestas (indicadores), seguindo os critérios de pertinências em conformidade com a literatura apresentada. O Quadro 10 mostra a denominação das variáveis do modelo teórico da pesquisa.

QUADRO 10: VARIÁVEIS DO MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

CO	DIM	C V	Denominação
Cultura Organizacional	Artefatos Visíveis (DAV)	DAV1	Arquitetura
		DAV2	Tecnologia
		DAV3	Layout empresarial
		DAV4	Vestuário das pessoas
		DAV5	Padrões visíveis de comportamento
		DAV6	Documentos de domínio público
	Premissas Básicas (DPB)	DPB1	Relação da organização com o ambiente
		DPB2	Natureza do trabalho
		DPB3	Relações humanas
	Normas e Valores Adotados (DNVA)	DNVA 1	Mitos
		DNVA 2	Crenças
		DNVA 3	Ritos.
Sucesso do Projeto	Eficiência (DEF)	DEF1	Atendimento ao custo
		DEF2	Atendimento ao prazo
		DEF3	Atendimento ao escopo
	Impacto para o Cliente (DIC)	DIC1	Atendimento funcional e das especificações técnicas do produto
		DIC2	Satisfação das necessidades do cliente
		DIC3	Solução de problema do cliente
		DIC4	Uso do produto pelo cliente
		DIC5	Satisfação do cliente
		DIC6	Melhoria da qualidade de vida do cliente
	Impacto para a Equipe (DIE)	DIE1	Vida profissional dos membros da equipe.
		DIE2	Melhorias de aprendizado e crescimento.
		DIE3	Maior satisfação e produtividade da equipe.
	Sucesso no Negócio (DSN)	DSN1	Aumento do volume de vendas e receita.
		DSN2	Aumento da lucratividade.
		DSN3	Retorno sobre o investimento,
	Preparação para o Futuro (DPF)	DPF1	Criação de novos mercados.
		DPF2	Criação de novos produtos.
		DPF3	Criação de novas tecnologias.
		DPF4	Capacidade em contribuir para a melhoria contínua.
	Sustentabilidade (DS)	DS1	Benefícios econômicos.
		DS2	Benefícios ambientais.
DS3		Benefícios sociais.	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

LEGENDA: CO = CONSTRUCTO; DIM = DIMENSÃO; CV = CÓDIGO DA VARIÁVEL CONFORME QUADROS 03, 04, 05 E 06.

4.2.3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A população foi formada por profissionais que atuam no departamento de gerenciamento de projetos de *software*, em empresas associadas às APL's de tecnologia de informação que representam o setor de desenvolvimento de *software* do estado do Paraná, sendo a *Software By Maringá*, APL Iguassuit – Foz do Iguaçu, APL de TI de Londrina, APL *Software* Curitiba, Assespro Paraná – Ponta Grossa e NIT Sudoeste do Paraná – Pato Branco. O acesso aos respondentes se deu por meio de uma autorização expedida por uma das APL's que fazem parte do grupo (Apêndice C). Os profissionais foram convidados devido ao fato de atuarem em seu cotidiano com desenvolvimento de projetos. Desta forma, apresentam-se capacitados a responder ao questionário, pois possuem a vivência no dia a dia com ambos os constructos que fazem parte deste estudo.

Para cálculo da amostra que seria válida para uso na survey, o *software G*Power* (<http://www.gpower.hhu.de/en.html>) foi utilizado, que é um programa autônomo de análise estatística comumente utilizado nos comportamentos sociais e na ciência biomédica. O tamanho da amostra necessária é calculada como uma função de valores especificados pelo usuário, para o significado necessário do nível, o poder estatístico desejado, o tipo de ligação e o tamanho do efeito populacional (FAUL *et al.*, 2009).

De acordo com os cálculos realizados pelo *software G*Power* versão 3.1.9.2 (FAUL *et al.*, 2009), a quantidade de 98 respondentes corresponde ao tamanho do efeito de 0,15 (valor médio), com nível do poder do teste de 95% e o erro máximo permitido de 5% (COHEN, 1988). Para este trabalho, o tamanho da amostra utilizada foi de 106 respondentes válidos. Valores encontrados por meio do *software G*Power* versão 3.1.9.2 (FAUL *et al.*, 2009), a amostra corresponde ao mesmo tamanho do efeito de 0,15 (valor médio), mas com nível do poder do teste de 97,68% e o erro máximo permitido de 5%.

Diante dos indicadores apresentados, pôde-se afirmar que a amostra utilizada foi suficiente para representar a população de interesse desta tese. Isso vem de encontro com o exposto por Forza (2002), quando afirmou que numa *survey* confirmatória é necessário um tamanho de amostra que seja suficiente para representar a população de interesse, para realizar os testes estatísticos.

4.2.3.3 APLICAÇÃO DA SURVEY

4.2.3.3.1 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Com o modelo teórico desenvolvido e as variáveis dos constructos validados pelas entrevistas com especialistas, esses ferramentais foram utilizados na criação do questionário de pesquisa. Desta forma, para cada variável foi elaborada uma pergunta de modo a mensurá-las durante a fase da coleta de dados. O instrumento de coleta de dados (Apêndice E) apresenta as afirmativas que foram formuladas para confeccionar o questionário. Com a finalidade de mensurar cada uma das variáveis do questionário, foi utilizada a escala *Likert* de sete pontos, cujas escalas representam: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo em grande parte; 3 = discordo em parte; 4 = neutro; 5 = concordo em parte; 6 = concordo em grande parte; 7 = concordo totalmente, pois Oaster (1989) afirmou que a confiabilidade por meio do teste-reteste e da consistência interna do instrumento, é obtida com a escala de sete pontos. Larentis *et al.* (2015) afirmaram também que em análise utilizando os mesmos instrumentos, porém com quatro diferentes escalas *Likert* de resposta: 5, 6, 7 e 11 pontos, os resultados indicaram que a escala *Likert* de 7 pontos se apresentou superior às outras.

Em cada assertiva do questionário foram apresentadas duas colunas, uma com o objetivo de analisar o grau do uso das variáveis e outra com o objetivo de analisar o grau de importância. Entende-se por grau de uso a utilização das variáveis nos projetos, e o grau de importância como sendo o entendimento do entrevistado da importância dessas variáveis. Os questionários foram montados, levando em consideração as variáveis que compõe as dimensões da cada

constructo, porém para a aplicação do modelo teórico será utilizado apenas o grau de uso, por se entender que é o que realmente representa a realidade do que está acontecendo nas organizações. Já o grau de importância será analisado de forma a projetar ações futuras.

4.2.3.3.2 VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Com a finalidade de validar o questionário de coleta de dados da survey, o mesmo foi enviado para especialistas que trabalham com gerenciamento de projetos. Para manter o sigilo em relação ao nome dos especialistas que analisaram e validaram o questionário, a eles foram atribuídos um código que será representado pelas letra E (especialista) seguidos pelo numeral de 1 a 8, pois foram oito o total de especialistas que analisaram e validaram o questionário. O Quadro 11 apresenta as empresas, o setor de atuação e o tipo de negócio. Identifica também os especialistas, onde eles trabalham e suas funções.

QUADRO 11: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ESPECIALISTAS

Empresa	Setor de atuação	Tipo de negócios	Especialista	Função
PUC - PR	Comércio e Serviço	Educação	E1	Professor adjunto da PUC-PR – Mestre em Engenharia de Produção
IFPR - PR	Serviço	Educação	E2	Professor de Tecnologia em Sistema de Informação no IFPR – Doutor em Engenharia de Produção
Benner Saúde	Comércio e Serviço	TI Sistema de Saúde	E3	Gerente de Projetos
UNIMED	Comércio e Serviço	Saúde	E4	Gerente de Projetos
IFPR - PR	Serviço	Educação	E5	Pró-reitor de Planejamento – IFPR. Doutor em Engenharia de Produção
SRG Result	Comércio e Serviços	TI Agronegócio	E6	Certificado PMP, Gerente de desenvolvimento de Sistema e Projetos.
UNINOVE	Comércio e Serviço	Educação	E7	Professora UNINOVE - Pós-doutorado, Empreendedorismo e Gestão Estratégica Diretora do Programa de Mestrado em Gestão de Projetos
UNIMEP	Comércio e Serviço	Educação	E8	Professor UNIMEP – Doutor e pesquisador, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Coordenador de Projeto de Pesquisa CNPq

FONTE: O AUTOR

Aos especialistas participantes foi solicitado que fizessem o preenchimento do questionário de forma crítica, bem como que enviassem uma declaração validando o questionário (Apêndice D). Após o retorno de cada especialista, os ajustes solicitados foram realizados, devido ao fato de serem apontados problemas, principalmente no que diz respeito ao entendimento das assertivas em relação as variáveis e constructos. É importante ressaltar que todas as observações dos especialistas foram consideradas e as assertivas foram atualizadas no questionário apresentado no Apêndice E.

4.2.3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi composto por 5 blocos (Apêndice E) e ficou disponibilizado de 24 de julho de 2017 a 21 de setembro de 2017. Os participantes foram convidados por meio de correspondência eletrônica: E-mail (Apêndice F) e pelas redes sociais, grupos fechados (Apêndice G).

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico disponibilizado no link <https://goo.gl/forms/bTXvqr8pNBEWNtzi2>. O fato de realizar as *surveys* com coleta direta pela internet tem vantagens como: baixo custo, flexibilidade, maior controle, rapidez, tempo e intensidade de trabalho (FREITAS *et al.*, 2006). O número de participantes desta pesquisa foi de 106 respondentes válidos e o acompanhamento foi realizado diariamente pelo site: <https://docs.google.com>.

4.2.3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratar os dados coletados nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de estatística multivariada, que de acordo com Hair *et al.* (2005), trata-se da análise de múltiplas variáveis abordadas em um único relacionamento ou ainda um conjunto de variáveis. Os critérios para estimação dos parâmetros do modelo do método *Partial Least Squares* (PLS) ou parcial de mínimos quadrados, foram utilizados e respeitados nesta pesquisa.

O método *Partial Least Squares* (PLS) é uma boa alternativa para a mais clássica regressão linear múltipla, e métodos de regressão de componentes principais,

porque é mais robusto. Robusto significa que os parâmetros do modelo não tem uma mudança muito grande quando novas amostras de calibração são retiradas da população (WOLD, 1984; OTTO; WEGSCHEIDER, 1985).

Desta forma, para o tratamento dos dados, primeiro foi analisado o modelo de mensuração e depois o modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2014; HENSELER *et al.*, 2009; GÖTZ *et al.*, 2010).

De acordo com Grimm e Yarnold (1995) e Maruyama (1997), existem dois resultados principais que podem ser esperados de uma análise com a aplicação da técnica do modelo de equações estruturais (SEM – *Structural Equations Modeling*). O primeiro, trata-se de uma estimativa da magnitude dos efeitos estabelecidos entre as variáveis oferecidas, estimativas estas estão condicionadas ao fato de o modelo especificado estar correto. O segundo, permite testar se o modelo é consistente com os dados observados.

Hair Jr. *et al.* (2016) afirmam que na SEM, a medida do fenômeno, não observável diretamente (constructo latente), acontece por meio de indicadores que servem como variáveis representativas (*proxies*) da variável latente de interesse. A técnica SEM oferece ao pesquisador a possibilidade de investigar, ao mesmo tempo, múltiplas relações, quão bem as variáveis preditoras (independentes), explicam a variável critérios (dependentes) e, também, qual das variáveis preditoras tem maior influência, ou seja, é a mais importante (TABACHNICK; EIDELL, 1996; MARUYAMA, 1997; XIAO, 2013; HAIR JR *et al.*, 2016).

A variável latente é um constructo teórico e não observado, que pode ser aproximado por variáveis manifestas (indicadores). Hair *et al.* (2005) e Curado *et al.* (2014) afirmaram que é por meio da transformação das variáveis manifestas, que se permite estimar o constructo (variável latente) que a escala procura medir (operacionalizar).

4.2.3.4.1 MODELO DE MENSURAÇÃO

Em conformidade com Hair *et al.* (2005), Melo (2013) e Hair Jr. *et al.* (2016), o modelo de mensuração é aquele que reporta as relações entre os constructos (variáveis latentes exógenas e endógenas) e as variáveis observáveis (variáveis manifestas/mensuráveis), ou seja avalia a significância das correlações (p-valor) (RINGLE *et al.* 2014).

O modelo de mensuração apresentado neste estudo foi modelado como reflexivo. De acordo com Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003) a literatura de modelo de equações estruturais (SEM), classifica os modelos estruturais em dois tipos, modelo reflexivo e modelo formativo. O modelo reflexivo, utilizada na modelagem teórica desta pesquisa, apresenta as seguintes características: a direção da causalidade é do constructo para a medida; as medidas devem ser correlacionadas; a falta de um indicador não altera o significado do constructo; leva em consideração os erros de medição no nível do item; o constructo possui um sentido excedente; e a escala não representa adequadamente o constructo.

Nesse caso, a variável latente independente é a cultura organizacional (CO), que também pode ser chamada de variável exógena, pois se trata de uma variável de 2º ordem, desdobrada nas dimensões das variáveis latentes de 1º ordem: artefatos visíveis (DAV), premissas básicas (DPB), e normas e valores adotados (DNVA), que por sua vez são mensuradas respectivamente pelas variáveis manifestas DAV1 a DAV6, DPB1 a DPB3 e DNVA1 a DNVA3.

Na relação estrutural, onde a variável latente dependente do modelo é o sucesso dos projetos (SP), chamada de variável endógena e modelada como reflexiva é uma variável latente de 2º ordem, que é explicada pelas variáveis latentes de 1º ordem: eficiência (DEF), impacto para o cliente (DIC), impacto para a equipe (DIE), sucesso no negócio (DSN), preparação para o futuro (DPF) e sustentabilidade (DS), que por sua vez são mensuradas respectivamente pelas variáveis manifestas DEF1 a DEF3, DIC1 a DIC6, DIE1 a DIE3, DSN1 a DSN3, DPF1 a DPF3 e DS1 a DS3.

Na avaliação do modelo de mensuração, buscou-se avaliar as relações existentes entre os indicadores e os constructos. Os itens envolvidos quando se trata de modelos reflexivos foram: a confiabilidade composta (*composite reliability*); validade convergente (*variance extracted*); confiabilidade do indicador (*indicator reliability*) e a validade discriminante (*discriminant validity*) (HAIR JR *et al.*, 2016).

A confiabilidade composta, conforme Hair JR. *et al.* (2016), é utilizada para fazer uma avaliação, ou seja, identificar se de fato a amostra está livre de vieses ou ainda se as respostas são confiáveis. Desta forma, os índices de confiabilidade composta que apresentam valores entre 0,60 e 0,70, foram considerados adequados, pois este estudo se trata de uma pesquisa exploratória.

Hair *et al.* (2014) afirmaram que a confiabilidade composta proporciona a observação dos valores da consistência interna por meio do alfa de Cronbach e também por meio do Rho de Dillon-Goldstein, sendo que o indicador tradicional é o Alfa de Cronbach (AC), pois está baseado nas intercorrelações das variáveis. Em SEM, a confiabilidade composta para ter uma consistência interna mínima entre as variáveis latentes deve apresentar um valor de pelo menos 0,6 (BAGOZZI; YI, 1988).

Ringle *et al.* (2014) alegaram que a validade convergente representa a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo constructo. Esses autores definem a Variância Média Extraída (AVE – *Average Variance Extracted*), como sendo a parcela dos dados das variáveis que é explicada por cada um dos constructos latentes respectivos, ou seja é quando as variáveis se correlacionam positivamente com seus respectivos constructos. Para Fornell e Larcker (1981), Ringle *et al.* (2014) e Hair Jr. *et al.* (2016) quando as AVE apresentam valores maiores que 0,50 já se pode admitir que o modelo converge para um resultado satisfatório, pois a AVE representa a porção dos dados (nas variáveis) que é explicada por cada um dos constructos

ou variáveis latentes, respectivos aos seus conjuntos de variáveis, ou ainda, quando as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou variáveis latentes (HENSELER *et al.*, 2009).

Para Nascimento e Macedo (2016) e Martens *et al.* (2017) a confiabilidade do indicador se dá quando existem altas cargas no mesmo constructo, ou seja, essas altas cargas indicam que os indicadores associados tem muito em comum com o fenômeno captado pelo constructo latente. Para Hair Jr. *et al.* (2016) as cargas externas devem ser estatisticamente significativas, desta forma os valores padronizados devem apresentar cargas externas superiores a 0,708. Ainda de acordo com esses mesmos autores, as cargas externas que apresentarem valores entre 0,40 e 0,70 só devem ser eliminadas se isso apresentar aumento da confiabilidade composta elevando o valor acima do piso sugerido, maior que 0,6.

Por fim, a validade discriminante, que em conformidade com Martens *et al.* (2015) e Martens *et al.* (2017) se determina se um constructo é verdadeiramente independente dos demais por padrões empíricos. A validade discriminante mostra que o constructo é único e que capta fenômenos não compreendidos pelos demais constructos contido no modelo proposto.

Existem duas formas de se observar as cargas cruzadas (Cross Loading). A primeira é verificar os indicadores com cargas fatoriais mais altas nas respectivas variáveis latentes ou constructos do que em outras, e a segunda é por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), em que se compara as raízes quadradas dos valores das AVE's de cada constructo com as correlações (Pearson) entre os constructos ou variáveis latentes (CHIN, 1988; HAIR JR. *et al.*, 2016). Os valores das raízes quadradas das AVE's devem ser maiores que as correlações entre os constructos (RINGLE *et al.*, 2014).

O Quadro 12 apresenta, no modelo de mensuração, os indicadores, seus objetivos, os valores referenciais e os autores que os sustentam.

QUADRO 12: INDICADORES E CRITÉRIOS DO MODELO DE MENSURAÇÃO.

PROCEDIMENTO / INDICADOR	OBJETIVO	VALORES REFERENCIAIS / CRITÉRIOS	AUTORES
Confiabilidade do Indicador (CI)	Saber se as cargas externas indicam que os indicadores associados tem em comum com o fenômeno captado pelo constructo latente	CI > 0,70 estatisticamente significativa. 0,40 ≤ CI ≤ 0,70 Não devem ser eliminadas, ainda apresentam confiabilidade	HAIR JR <i>et al.</i> (2016).
Validades Convergentes AVE (Average Variance Extracted)	Representar a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo constructo	AVE > 0,50	FORNELL; LARCKER (1981); HENSELER <i>et al.</i> (2009); HAIR JR <i>et al.</i> (2016).
Confiabilidade Composta (CC) e Consistência Interna - Alfa de Cronbach (AC)	Identificar se de fato a amostra está livre de vieses ou ainda se as respostas são confiáveis	0,60 ≤ CC ≤ 0,70 p/ pesquisas exploratórias. 0,70 ≤ CC ≤ 0,90 p/ demais casos AC > 0,70 CC > 0,70	GÖTZ <i>et al.</i> 2010; CHIN, 2010; HAIR JR <i>et al.</i> (2016).
	Identificar a consistência interna mínima entre as variáveis latentes	CC ≥ 0,6	BAGOZZI; YI (1988); HENSELER <i>et al.</i> (2009); GÖTZ <i>et al.</i> 2010; CHIN, 2010; HAIR JR <i>et al.</i> (2016).
Validade discriminante (VD)	Determinar se um constructo é verdadeiramente distinto dos demais por padrões empíricos.	VD < \sqrt{AVE}	GÖTZ <i>et al.</i> 2010; CHIN, 2010; HAIR JR <i>et al.</i> (2016).
		Critério de Fornell e Lacker Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras. Cargas Cruzadas	

FONTE: O AUTOR, ADAPTADO DE RINGLE *ET AL.* (2014)

4.2.3.4.2 MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural consiste no modelo de caminhos, que permite fazer a relação entre variáveis dependentes e independentes, e especifica sua relação de causalidade. Conforme Anderson e Gerbing (1982) o modelo estrutural permite especificar a relação existente entre os constructos teóricos, e o uso de modelos de equações estruturais com variáveis latentes permite a construção, o teste e modificação da teoria. De acordo com Hair *et al.* (2005) e Melo (2013), o modelo estrutural demonstra as relações causais que existem entre as variáveis latentes e é expresso por um aglomerado de equações estruturais lineares equivalente às equações de regressão, ou seja e avalia a significância das regressões (RINGLE *et al.*, 2014).

O modelo de equação estrutural deste estudo ficou evidenciado na Figura 16, onde se pôde observar a relação estrutural descrita pela variável latente independente cultura organizacional (CO) e a variável latente dependente sucesso de projetos (SP), representados pela hipótese H1 e as respectivas dimensões de cada constructo.

Hair Jr. *et al.* (2016) alegam que para avaliar o modelo estrutural (relação entre os constructos) é importante relatar e discutir o coeficiente de determinação de Pearson (R^2); a relevância preditiva ou Indicador de Stone-Geisser (Q^2); o coeficiente de caminho; a significância das correlações e regressões (teste T de *Student*); o tamanho do efeito (f^2); e o índice de adequação do modelo (GoF, Goodness of Fit).

Os valores que são calculados junto dos constructos representam o quanto da variância da variável latente é explicada pelas demais variáveis latentes contidas no modelo estrutural, já os valores que são apresentados sobre as setas são denominados de coeficientes de caminho e mostram o quanto é forte o efeito de um constructo sobre os demais (NASCIMENTO; MACEDO, 2016; MARTENS *et al.*, 2017).

O valor do coeficiente de determinação no caso de regressão múltipla (R^2), em conformidade com Nascimento e Macedo (2016) e Martens *et al.* (2017) é uma medida resumida que mostra quanto a linha de regressão amostral se ajusta aos dados. Ainda de acordo com esses mesmos autores, o valor do R^2 é utilizado para se avaliar o grau de explicação da variância da variável endógena ou exógena (RINGLE *et al.*, 2014). Cohen (1988) sugere que para a área de ciências sociais e comportamentais o $R^2 = 2\%$ seja considerado como efeito pequeno, para o $R^2 = 13\%$ efeito médio, e para o $R^2 = 26\%$ seja considerado como efeito grande.

Com relação aos valores do indicador de qualidade de ajuste do modelo, Relevância ou Validade preditivas (Q^2), ou ainda indicador de Stone-Geisser, os autores Nascimento e Macedo (2016) e Martens *et al.* (2017) afirmam que se trata mais especificamente de um procedimento que prediz os pontos de indicadores nos modelos de mensuração reflexivos endógenos e constructos de um único item endógeno, ou seja, esse procedimento não se aplica a constructos endógenos formativos. Os valores do Q^2 podem ser obtidos pelo procedimento de *Bindfolding*. Hair Jr. *et al.* (2016) afirmaram que se deve utilizar como critério de avaliação os valores maiores que zero, para esses autores um modelo perfeito seria aquele que apresenta um $Q^2 = 1$, ou seja um modelo que reflete a realidade sem erros.

Já no que diz respeito ao tamanho e significância do coeficiente de caminho, Nascimento e Macedo (2016) e Martens *et al.* (2017) alegam que a relação teórica (caminho/setas) prevista entre os constructos, para que sejam considerados como estatisticamente significantes os valores dos coeficientes de caminho devem ser superiores a 0,1. Ringle *et al.* (2014) afirmaram que o coeficiente de caminho apresenta a relação causal entre as variáveis latentes independentes e dependentes ou entre os constructos, no modelo estrutural.

Definidos os valores dos coeficientes de caminho, também devem ser analisados os valores de estatística “t”, o *software* SmartPLS apresenta os valores do teste

t, e o que se espera é que estes valores sejam superiores a 1,96 (nível de significância de 5%), o que mostra uma relação causal altamente significativa em relação aos temas pesquisados, ou seja, corresponde a uma probabilidade de 95% em uma distribuição normal (HAIR *et al.*, 2009; RINGLE *et al.*, 2014).

De acordo com Hair *et al.* (2014), além de avaliar os valores de R^2 de todos os constructos endógenos, é importante também reportar o tamanho dos efeitos f^2 , que se dá quando um constructo exógeno é omitido do modelo. Chin e Newsted (1999) alegaram que os pesquisadores não devem apenas indicar se é significativa a relação entre as variáveis, mas devem também reportar o tamanho do efeito entre essas variáveis (f^2), pois isso ajuda na avaliação da contribuição global da pesquisa, já Hair *et al.* (2009) alegaram que o tamanho do efeito representa a verdadeira magnitude do efeito de interesse na população. A medida a ser utilizada para o corte em relação ao tamanho do efeito (f^2) seguirá o explicado por Cohen (1988), onde os valores compreendidos entre 0,02 e 0,15 são considerados como pequenos, os valores entre 0,15 e 0,35 são considerados como medianos e os valores acima de 0,35 são considerados grandes.

Tenenhaus *et al.* (2005) propuseram um índice de adequação do modelo (GoF, Goodness of Fit), ao se realizar esse cálculo, identifica-se se que o modelo tem um ajuste adequado. Para Tenenhaus *et al.* (2005), o GoF é obtido por meio do cálculo da média geométrica (raiz quadrada do produto de dois indicadores) entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a média ponderada das AVE (adequação do modelo de mensuração). Espera-se que o valor desse indicador seja maior que 0,36, desta forma o índice será considerado como tendo um ajuste adequado para as áreas de ciências sociais e do comportamento (TENENHAUS *et al.*, 2005; WETZELS *et al.*, 2009).

O Quadro 13 apresenta, para o modelo estrutural, os indicadores, seus objetivos, os valores referenciais e os autores que os sustentam.

QUADRO 13: INDICADORES E CRITÉRIOS DO MODELO ESTRUTURAL

INDICADOR / PROCEDIMENTO	OBJETIVO	VALORES REFERENCIAIS / CRITÉRIOS	AUTORES
Avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2)	Avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural.	$R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande	COHEN (1988); CHIN (2010); VINZI <i>et al.</i> (2010).
Validade preditiva (Q^2) ou Indicador de Stone-Geisser	Avaliar a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$	HENSELER <i>et al.</i> (2009); HAIR <i>et al.</i> (2016)
Coeficiente de caminho	Identificar a avaliação das relações causais	Interpretação dos valores à luz da teoria.	HAIR <i>et al.</i> (2016)
		Caminhos/setas $> 0,1$	GÖTZ <i>et al.</i> 2010; HAIR JR <i>et al.</i> (2016)
Teste T de Student	Avaliar as significâncias das correlações e regressões	$t \geq 1,96$	GÖTZ <i>et al.</i> 2010; RINGLE <i>et al.</i> 2014; HAIR JR <i>et al.</i> (2016)
Tamanho do efeito (f^2) ou Indicador de Cohen	Avaliar o quanto cada constructo é "útil" para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados como pequenos, médios e grandes, respectivamente.	COHEN (1988); CHIN (1998); HAIR JR <i>et al.</i> (2016)
GoF	Identificar que o modelo tem um ajuste adequado	GoF $> 0,36$ (adequado)	TENENHAUS <i>et al.</i> (2005); WETZELS <i>et al.</i> (2009).

FONTE: O AUTOR, ADAPTADO DE RINGLE *ET AL.* (2014)

4.2.4 FASE 4 _ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Esta fase do trabalho mostra os resultados e a consolidação do modelo de estudo apresentado. Para que haja uma correta interpretação dos resultados, após a aplicação da estatística descritiva e multivariada, um olhar sobre o referencial teórico apresentado na literatura deve ser realizado, com a finalidade de observar a relação existente entre a parte teórica e os resultados apresentados (CAUCHICK; HO, 2010).

Esta pesquisa possui o caráter qualitativo e quantitativo. A revisão sistemática da literatura e as entrevistas, semi-estruturadas, implicam no exploratório e aprofundamento da qualidade da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com a finalidade de obter informações que subsidiam o apresentado na literatura

(PEREIRA *et al.*, 2012). O levantamento *survey* possui natureza confirmatória no sentido de validar o modelo teórico. A técnica SEM, via *software* SmartPLS (*Partial Least Squares*), foi utilizada para obter os dados da análise estatística multivariada (HAIR *et al.*, 2005).

O cruzamento de dados, realizado por meio do *software* SmartPLS, permite identificar as relações existentes entre as variáveis manifestas com suas respectivas dimensões e também os constructos. De acordo com Freitas (2000), a análise dos dados permite a criação de novas informações.

A validação do modelo apresentado nesta tese, buscou base empírica por meio da realização de pesquisas com especialistas (seção 4.2.2.2) e de um levantamento *survey* (seção 4.2.3), no qual os participantes da pesquisa foram os profissionais que atuam, em gerenciamento de projetos, em empresas que são associadas às APL's de *software* do estado do Paraná. Na *survey*, os resultados serão tratados por meio da análise confirmatória com modelagem para validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A técnica SEM permite que os pesquisadores consigam avaliar, simultaneamente, estes dois modelos (LEE *et al.*, 2011).

Por fim, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa combinada, pois utiliza métodos qualitativos e quantitativos, e também as técnicas de triangulação de dados de dados (HAIR *et al.*, 2005). O alinhamento dos tratamentos estatísticos multivariados, permitirá especificar a relação e confirmar o modelo teórico da cultura organizacional no sucesso de projetos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, demonstra-se os resultados obtidos com os estudos realizados. Aborda-se fase a fase do método de pesquisa utilizada nesta tese. A primeira fase, refere-se à revisão sistemática da literatura (RSL), a segunda fase mostra as entrevistas com os especialistas, bem como o refinamento da literatura base do estudo, a terceira fase apresenta o levantamento *survey* e, por fim, a quarta fase exhibe a análise crítica dos resultados da pesquisa de tese.

5.1 FASE 1_ RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

5.1.1 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES

Neste item são apresentadas os resultados do trabalho realizado na revisão sistemática da literatura (RSL), bem como alguns direcionamentos com a finalidade de demonstrar os parâmetros sobre os assuntos que foram abordados referente aos constructos desta tese, cultura organizacional e o sucesso de projetos, bem como o ambiente onde se realizou a pesquisa, o gerenciamento de projetos.

Os resultados apresentados estão atualizados, ou seja, estão acrescidos das buscas realizadas com o refinamento do quadro teórico (seção 4.2.2.1), durante o curso da escrita desta tese, no período que compreende os anos de 2016 e 2017.

Pôde-se observar que nos últimos anos o interesse de pesquisadores em relação aos constructos apresentados vem crescendo, com destaque para os anos de 2015 e 2016, que aparecem com 25 e 24 publicações, respectivamente. A Figura 17 apresenta a relação entre o número de artigos analisados e os respectivos anos.

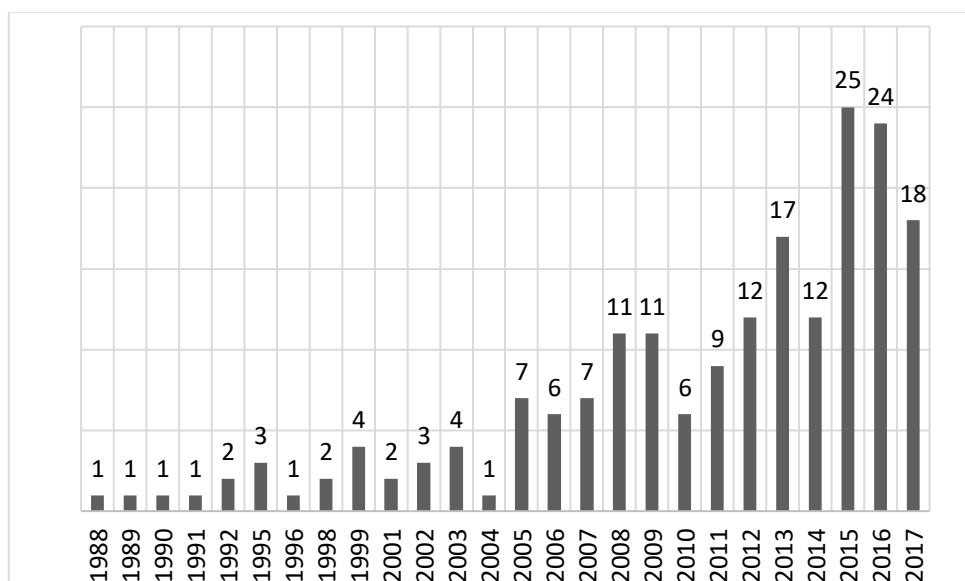


Figura 17: Quantidade de artigos analisados / Ano

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

Os autores que mais publicaram nesse período foram mencionados por meio da Figura 18. Destaca-se as autoras Monique Aubry e Marly Monteiro Carvalho, com 7 publicações cada. Seguido pelos autores Fernando Tobal Berssaneti, Ralf Muller e Mauro Luiz Martens com 4 trabalhos cada.

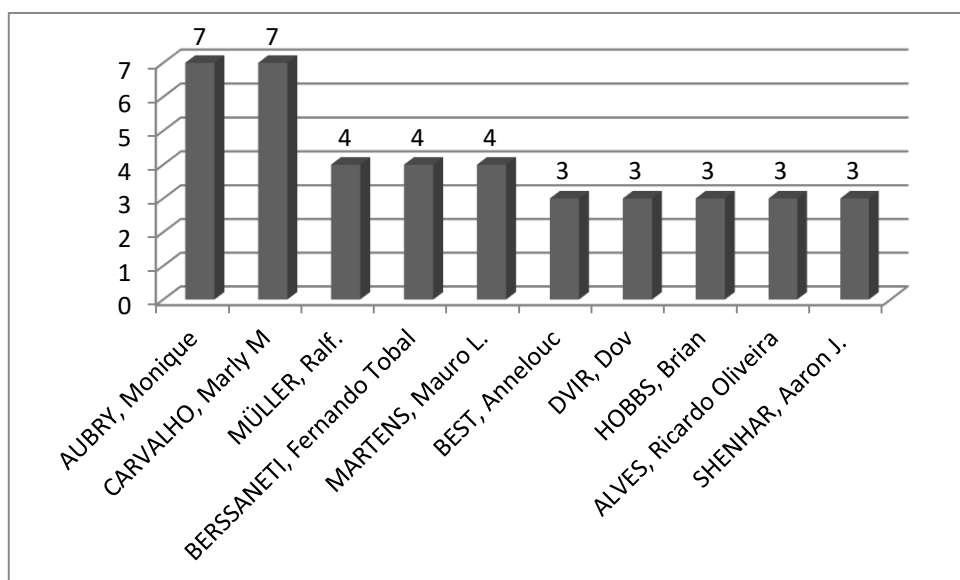


Figura 18: Autores que mais publicaram

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

No que diz respeito aos países que mais contribuíram, dentre os 10 mais citados, os Estados Unidos se destacam com 36 publicações, seguido pelo Brasil com 30 publicações. Na sequência, aparece o Reino Unido com 15 publicações e a Austrália com 10 publicações. A Figura 19, demonstra os países que mais publicaram.

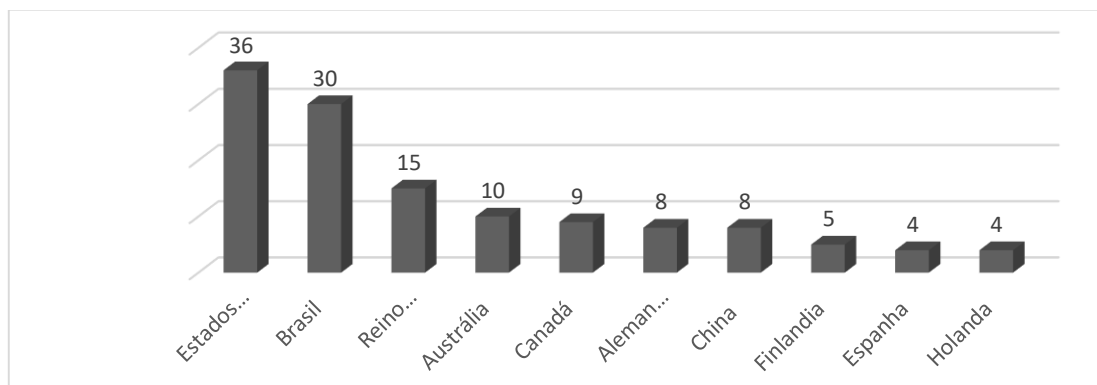


Figura 19: Os países com mais publicações

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

A pesquisa também identificou os periódicos que mais contribuíram com as publicações sobre os temas analisados. Embora todos possuem renome internacional, o que mais se destaca é o *International Journal of Project Management*, com 53 publicações. A Figura 20 mostra os periódicos que mais contribuíram para o estudo.

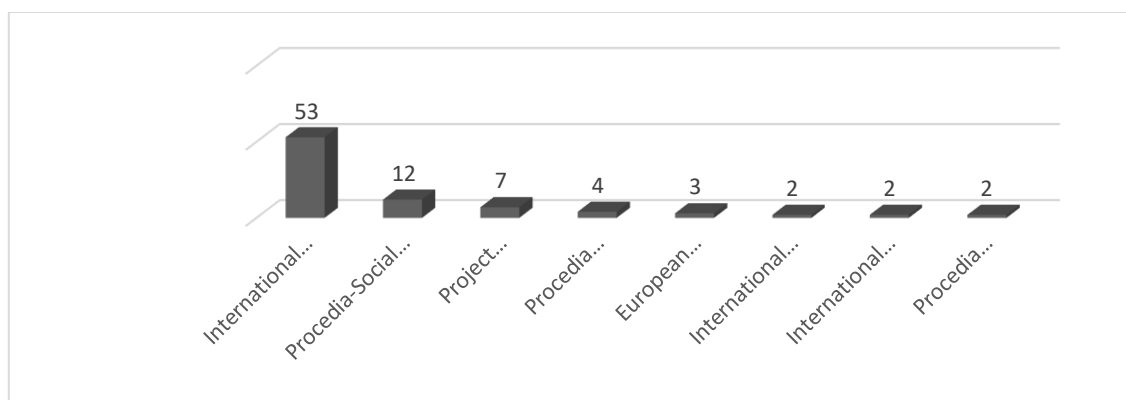


Figura 20: Os periódicos com mais publicações

FONTE: ELABORADA PELO AUTOR.

Para finalizar esta etapa, por meio do *software* IraMuTeQ, as palavras chave dos artigos pesquisados foram tratadas e analisadas. O *software* IraMuTeQ, foi desenvolvido por Lahlou (2012) e Ratinaud e Marchand (2012) e se utiliza das interfaces de R (*R pour les Analyses Multidimensionnelles de textes et Questionnaires*). Esse *software* é gratuito, com fonte aberta e licenciado, e permite fazer análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre indivíduos/palavras.

A apresentação dos resultados se inicia pela Tabela 01 que mostra as palavras chave já selecionadas e classificadas pelo *software* IraMuTeQ, bem como o número de vezes que cada palavra chave foi citada.

Tabela 01: Frequência das palavras chave

Palavras Chave	Número de vezes
Gerenciamento de Projetos	75
Cultura Organizacional	50
Sucesso de Projetos	36
Escritório de Gerenciamento de Projetos	27
Inovação	16
Cultura	11
Gestão do conhecimento	9
Sustentabilidade	9
Estratégia	6
Sucesso	6
Organização	4
Performance	4
Gerenciamento de risco	4
Qualidade	3
Planejamento	3
Fator crítico de sucesso	3

FONTE: O AUTOR, SOFTWARE IRAMUTEQ

A Tabela 01 destaca a palavra-chave gerenciamento de projetos com 75 vezes, seguido por cultura organizacional com 50 vezes e sucesso de projetos com 36 vezes.

Marchand e Ratinaud (2012) afirmaram que a análise de similitude é utilizada para identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado mostra as indicações de conexidade entre as palavras.

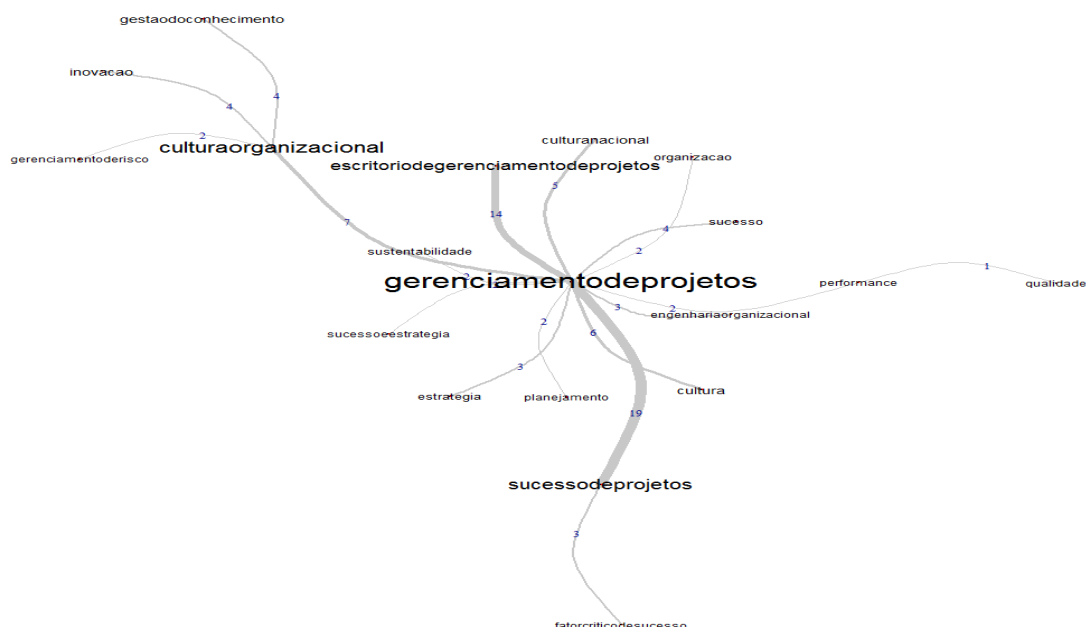


Figura 21: Análise de similitude
 FONTE: O AUTOR, SOFTWARE IRAMUTEQ

A Figura 21 permite a visualizar que o gerenciamento de projetos é o campo onde ocorre a ligação entre a cultura organizacional e o sucesso de projetos. Assim sendo, por meio da Figura 21 também se pode observar o enraizamento que existe entre o gerenciamento de projetos com a cultura organizacional (7 ligações), e o gerenciamento de projetos com o sucesso de projetos (19 ligações).

A Figura 22 apresenta a nuvem de palavras, que permite visualizar por meio do tamanho das palavras (fonte), quais foram as palavras chave que apareceram com mais frequência nos artigos que fizeram parte da pesquisa. De acordo com Cros (1993), em pesquisa do campo da linguística e comunicação essas classes são interpretadas como campo lexicais ou contextos semânticos.



Figura 22: Nuvem de palavras

FONTE: O AUTOR, SOFTWARE IRAMUTEQ

Pode-se observar que as palavras-chave, cultura organizacional e sucesso de projetos, aparecem bem próximas de gerenciamento de projetos. Isso demonstra a relação que existe entre os artigos pesquisados com os temas.

5.1.2 ANÁLISE DOS TRABALHOS MAIS RELEVANTES

Por meio de uma busca realizada no site Google acadêmico, no mês de novembro do ano de 2017, realizou-se um levantamento dos artigos mais citados nesta pesquisa. Cinco artigos de cada uma das intersecções abordadas (CO e SP; CO e GP; SP e GP), estão apresentadas no Quadro 14, junto com os autores, o nome do artigo, o ano, o periódico, o país e o número de citações.

QUADRO 14: INTERSECÇÕES DOS TEMAS COM OS ARTIGOS MAIS CITADOS

Temas	Artigo	Autor(es)	Periódico	País	Citações
Cultura Organizacional X Sucesso de Projetos	Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.	PIRES, J.C.; MACEDO K.B. (2006)	RAP Rio de Janeiro	Brasil	381
	<i>The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects</i>	VANDAIAE, R.(2008)	<i>Knowledge-Based Systems</i>	Estados Unidos	154
	<i>Managing project culture: The case of Environ Megaproject</i>	VAN MARREWIJK, A. (2007)	<i>International Journal of Project management</i>	Holanda	108
	<i>Factors associated with the software development agility of successful projects.</i>	SHEFIFIELD, J. IEMETAYER, J. (2013)	<i>International Journal of Project management</i>	Nova Zelândia	90
	<i>Enterprise Resource Planning (ERP) implementation: a useful road map</i>	AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M.; OKAZAWA, K. (2005)	<i>International Journal of management and Enterprise</i>	Arábia Saudita	66
Cultura Organizacional X Gerenciamento de Projetos	<i>Analyzing project management research: Perspectives from top management journals</i>	KWAK, Y. ANBARI, F.T. (2009)	<i>International Journal of Project Management</i>	Estados Unidos	240
	<i>The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance</i>	YAZICI, H. J. (2009)	<i>Project Management Journal</i>	Estados Unidos	163
	<i>Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science</i>	SHORE, B. CROSS, B. (2005)	<i>International Journal of Project Management</i>	Estados Unidos	136
	<i>A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture</i>	BIGGS, S.; SMITH, S. (2003)	<i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i>	Inglaterra	131
	<i>Cultural differences in project management capabilities: a field study.</i>	ZWIWAEL, O.; SHIMIZU K.; GLOBERSON, S. (2005)	<i>International Journal of Project Management</i>	Israel	116

(CONTINUAÇÃO)

Temas	Artigo	Autor(es)	Periódico	País	Citações
Gerenciamento de Projetos X Sucesso de Projetos	An empirical analysis of the relationship between project planning and project success	DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A.J. (2003)	International Journal of Project Management	Israel	524
	An exploration of project management office features and their relationship to project performance	DAI, C.X.; WELLS, W.G. (2004)	International Journal of Project Management	Estados Unidos	338
	Impact and sustainability of e-government services in developing countries: Lessons learned from Tamil Nadu India	KUMAR, R. BEST, M.L.(2006)	The information Society	Índia	290
	Analyzing project management research: Perspectives from top management journals.	KWAK, Y.H.; ANBARI, F.T. (2009)	International Journal of Project Management	Estados Unidos	240
	The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices	PELLEGRINELLI, S. <i>et al.</i> (2007)	International Journal of Project Management	Inglaterra	194

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Para dar continuidade com as análises referentes aos trabalhos mais relevantes, o Quadro 15 apresenta uma relação entre as intersecções estudadas, (Cultura organizacional e Sucesso de projetos; Cultura organizacional e Gerenciamento de Projetos; Sucesso de projetos e Gerenciamento de projetos) com os autores pesquisados que suportam os temas.

QUADRO 15: INTERSECÇÕES DOS TEMAS E AUTORES.

Cultura organizacional e Sucesso de projetos	Pires e Macêdo (2006); Al-Mashari <i>et al.</i> (2005); Pollitt (2010); Briody <i>et al.</i> (2012); Vandaie (2008); Dezdar e Ainin (2012); Muenstermann, <i>et al.</i> (2010); Aramburu e Saenz, (2010); Duffield e Whitty (2015); Sensuse <i>et al.</i> (2015); Sheffield e Lemétayer (2013); Rodrigues <i>et al.</i> (2014); Van Marrewijk (2007); Koops <i>et al.</i> (2015); Bortolotti, <i>et al.</i> (2015); Liu <i>et al.</i> (2015); Tang e Zhang (2016); Mao <i>et al.</i> (2017); Matinaro e Liu (2017); Zerella <i>et al.</i> (2017).
Cultura organizacional e Gerenciamento de projetos	Hashiba (2013); Reis e De Azevedo (2015); Kwak e Anbari (2009); Melin, <i>et al.</i> (2016); Pemsel e Wiewiora (2013); Aubry <i>et al.</i> (2010); Biggs e Smith (2003); Arias <i>et al.</i> (2012); Chipulu <i>et al.</i> (2014); Fong e Kwok (2009); Zwikael <i>et al.</i> (2005); Shore e Cross (2005); Lee <i>et al.</i> (2016); Putthiwanit (2015); Omidi e Khoshtinat (2016); Yazici (2009); Best <i>et al.</i> (2013); Hogan e Coote (2014); Silva e Gomes (2015); Lapina <i>et al.</i> (2015); Vlahov <i>et al.</i> (2016); Zhu <i>et al.</i> (2016); Nguyen e Watanabe (2017); Wei e Miraglia (2017); Bowers <i>et al.</i> (2017).
Sucesso de projetos e Gerenciamento de projetos	Dvir <i>et al.</i> (2003); Lacerda (2009); Berssaneti <i>et al.</i> (2014); Alves <i>et al.</i> (2013); Souza e Evaristo (2006); Muller <i>et al.</i> (2013); Unger <i>et al.</i> (2012); Thonson (2011); Schneck <i>et al.</i> (2009); Andersen <i>et al.</i> (2007); Pellegrinelli <i>et al.</i> (2007); Kumar e Best (2006); Dai e Wells (2004); Alias <i>et al.</i> (2014); Pemsel e Wiewiora (2013); Martens e Carvalho (2016); Kwak e Anbari (2009); Hobbs, Aubry e Thuillier (2008); Eigbe <i>et al.</i> (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2015); Tsaturyan e Muller (2015); Badewi (2016); Engelbrecht <i>et al.</i> (2017); Davis (2017).

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Para finalizar a análise referente aos trabalhos mais relevantes, os artigos também foram classificados em conformidade com o fator de impacto (novembro/2017), tanto no *Science Journal Rankings* (SJR) como no Qualis (CAPES), respeitando a classificação dos periódicos onde foram publicados, conforme o apresentado no Quadro 16.

QUADRO 16: FATOR DE IMPACTO

Periódicos	Fator de Impacto	
	S J R	Qualis
<i>International Journal of Project Management</i>	1,396	A1
<i>International Journal of Production Economics</i>	2,216	A1

(CONTINUAÇÃO)

Periódicos	Fator de Impacto	
	S J R	Qualis
<i>Journal of Operations Management</i>	4,599	
<i>International Journal of Information Management</i>	1,252	A1
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1,615	A1
<i>Knowledge-Based Systems</i>	1,877	A1
<i>Information and Software Technology</i>	0,788	A2
<i>Project Management Journal</i>	1,473	A2
<i>Journal of Business Research</i>	1,815	A2
<i>Journal of Construction Engineering Management</i>	1,001	B1
<i>Computers in Human Behavior</i>	1,595	A2
Gestão & Produção	0,191	B3
<i>Procedia Computer Science</i>	0,267	
<i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i>	0,159	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

Observa-se que o *journal* que mais contribui com o número de publicações (53 artigos) foi o *International Journal of Project Management*, também apresenta um alto fator de impacto, ou seja, 1,396 no *Science Journal Rankings* (SJR), e A1 no Qualis (CAPES).

5.1.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA RSL.

A revisão sistemática da literatura apresentada e que foi alvo de artigo submetido para periódico internacional, auxiliou para uma melhor compreensão dos constructos cultura organizacional e sucesso dos projetos. As relações diretas que existem entre cada um dos temas proporcionou dados para subsidiar a apresentação de um modelo teórico que permite avaliar o impacto da cultura organizacional no sucesso de projetos.

Os estudos também permitiram identificar a lacuna onde se pôde explorar uma forte ligação entre a cultura organizacional e o sucesso dos projetos. Desta forma, esta pesquisa permitiu a criação de alicerces que suportaram o estado da arte desta tese. Além disso, foi possível mostrar a importância de se implementar um modelo que proporcione a mensuração do sucesso dos projetos dada pelo impacto da cultura organizacional.

5.2 FASE 2_ RESULTADOS DA VALIDAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO

Esta seção tem o objetivo de apresentar, analisar e discutir os resultados por meio de uma sequência de etapas representada pela pesquisa qualitativa (refinamento do quadro teórico e entrevistas com os especialistas). Após apresentação e interpretação, destaca-se também uma análise e discussão dos resultados das entrevistas com os especialistas.

5.2.1 ARTIGOS RELEVANTES EXTRAÍDOS NO REFINAMENTO

Com os constructos e as variáveis definidas, fez-se o refinamento do quadro teórico. Como resultado, o Quadro 17 apresenta os artigos que foram considerados como sendo relevantes e conseqüentemente utilizados nesta pesquisa.

QUADRO 17: ARTIGOS RELEVANTES OBTIDOS NO REFINAMENTO

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR(ES)	PAÍS
The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects	Nguyen, L. H.; Watanabe, T. (2017)	Vietnam
The impact of rework and organisational culture on project delivery	Oyewobi, L. O. <i>et al.</i> (2016)	Nigéria
Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm	Wei, Y.; Miraglia, S. (2017)	Reino Unido
A Field Theory Based Model for Identifying the Effect of Organizational Structure on the Formation of Organizational Culture in Construction Projects	Mao, P. <i>et al.</i> (2017)	China
Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business	Matinaro, V.; Liu, Y. (2017)	Finlândia
Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	Naranjo-Valencia, J. C. <i>et al.</i> (2016)	Colômbia
The influence of cultural diversity on project management competence development – the Mediterranean experience	Vlahov, R. D. <i>et al.</i> (2016)	Croácia
The influence of office layout features on employee perception of organizational culture	Zerella, S. <i>et al.</i> (2017)	Austrália
Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management	Bowers, M. R. <i>et al.</i> (2017)	Estados Unidos
Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece)	Rovithis, M. <i>et al.</i> (2017)	Grécia
Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational	Chatman, J. A.; O'Reilly, C. A. (2016)	EUA
The impact for organizational culture on Concurrent Engineering,	Zhu, A. Y. <i>et al.</i> (2016)	China
Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization	Ibrahim, R. <i>et al.</i> , (2017)	Malásia
Review Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context	Thurlow, A. <i>et al.</i> (2017)	Canadá

(CONTINUAÇÃO)

ARTIGO	AUTOR(ES)	PAÍS
<i>Managing governmental business relationships: The impact of organisational culture difference and compatibility</i>	Lu, V. N. <i>et al.</i> , (2016)	Hong Kong
<i>The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains</i>	Ko, D.G.; Kircch, L. J. (2107)	Estados Unidos
<i>Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach</i>	Carvalho, M. M.; Rabechini, Jr. (2017).	Brasil
<i>The influence of business managers IT competence on IT project success</i>	Engelbrecht, J. <i>et al.</i> (2017)	Africa do Sul
<i>An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success</i>	Davis, K. (2017).	Reino Unido
<i>Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement</i>	Lee, J. C. <i>et al.</i> (2016)	China
<i>Increase the projects' success rate through developing multi-cultural project management process</i>	Ozguler, I. S. (2016)	Turquia
<i>Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture</i>	Gopalakrishnan, S.; Zhang, H. (2017)	Estados Unidos
<i>The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework</i>	Badewi, A. (2016)	Reino Unido
<i>Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework</i>	Mcclory, S. <i>et al.</i> (2017).	Reino Unido
<i>Project risk management: A deterministic quantitative technique for assessment and mitigation</i>	Muriana, C.; Vizzini, G. (2017)	Itália
<i>Strategy, People and Operations as influencing agents of the Project Management Office performance: an analysis through Structural Equation Modeling</i>	Oliveira, R.R.; Martins, H. C. (2107)	Brasil
<i>Linking entrepreneurial orientation to project success</i>	Martens <i>et al.</i> (2017)	Brasil

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR.

Os artigos apresentados no Quadro 17, são oriundos de novas buscas que foram realizadas no portal CAPES (Busca periódico/Busca Base), no período de 2016 e 2017.

5.2.2 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

Buscou-se identificar, junto aos entrevistados, novas variáveis ou incrementos que pudesse acrescentar novos dados ao estudo. Com essa finalidade foi perguntado ao entrevistado se haviam no questionário pergunta(s) que merecesse(m) ser(em) excluída(s), ou apenas modificada(s), por qualquer motivo que seja, ou ainda se ele gostaria de contribuir com alguma sugestão de melhorias, algo que não foi abordado na entrevista e que acrescentaria ganho para o estudo. Porém, não houve por parte de nenhum dos entrevistados pareceres solicitando acréscimo ou modificação nas perguntas, nem tampouco sugestões de melhorias. Com relação a clareza das perguntas, bem como o palavreado técnico utilizado nas questões, também não houve nenhum tipo de dificuldade para o entrevistado entender o que estava sendo questionado. A forma de conduzir a entrevista, o direcionamento, para que não saísse do foco do objetivo a ser alcançado, também foi considerado de forma satisfatório pelos entrevistados.

A abordagem foi qualitativa e a análise das entrevistas foi realizada por meio da interpretação e conteúdo dos discursos recolhidos e registrados nas entrevistas com os gestores. Segundo Franzin e Martens (2017), as entrevistas devem ser gravadas, após transcritas e validadas.

A seguir serão apresentados os pareceres dos entrevistados, de forma individualizada, relacionados às dimensões dos constructos e a relação entre eles.

5.2.2.1 PARECERES RELACIONADOS A CULTURA ORGANIZACIONAL.

Com a finalidade de identificar a importância do conhecimento da cultura organizacional da empresa, pela equipe de projetos, solicitou-se aos entrevistados pareceres sobre as dimensões: artefatos visíveis, premissas básicas e normas e valores adotados. O Quadro 18 apresenta os pareceres dos entrevistados, voltados às dimensões da cultura organizacional.

QUADRO 18: PARECERES DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.

		DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Emp.	Mem-bros	Artefatos Visíveis	Premissas Básicas	Normas e Valores Adotados
MAX	MAX1	Com exceção do vestuários todos os demais artefatos são importantes.	A metodologia já está implantada, isto é transparente.	Muitos paradigmas foram quebrados e muitos ritos foram implementados.
UNI	UNI1	Em nosso universo, apenas o vestuário não afeta em nada.	Sim, eu entendo que sim, tem influência sim no SP.	Influencia no bom andamento da organização e também o SP.
	UNI2	Tudo é importante, mas o layout é mais ainda, devido a comunicação.	Muitas ações são realizadas com a finalidade de promover as relações humanas, influência sim no SP.	Faz com que as pessoas se sintam mais motivadas, assim produzem melhor e isso tem impacto sim, no sucesso do projeto.
UNI	UNI3	A arquitetura aqui proporciona tudo o que é necessário para gerir bem um projeto.	A equipe já tem assimilado o que deve fazer. Influencia positivamente no SP.	Entendo que impacta sim, não muito, mas impacta.
	UNI4	Isso está no <i>know-how</i> , temos grande conhecimentos em projetos e isso influencia sim no SP.	Sim, tem influência direta com o SP.	Sim, existem mitos. Normalmente estórias reais que foram superadas. Serve de motivação.
BEM	BEN1	O EGP já foi projetado buscando atender todos esses itens, só o vestuário das pessoas que para nós não tem influência.	Sim, influência, depende da maturidade da equipe. Aqui nós temos muitos novatos.	Conforme a criticidade do projeto é que ações são tomadas. Mas tem sim muita influência no SP.
	BEN2	A tecnologia sim, é muito importante, temos que acompanhar sempre as inovações tecnológicas.	O bom relacionamento, o respeito, influência muito. Os projetos aqui são desenvolvidos para eles	Todas as ações são direcionadas para melhorias nos projetos. Com certeza impacta positivamente no SP.
	BEN3	O layout proporciona uma comunicação rápida e isso é muito importante	Temos um pouco de dificuldade com o fluxo do desenvolvimento do trabalho, muitos novatos. Precisamos amadurecer.	As crenças, identificamos e respeitamos, a união e a tolerância traz harmonia. Isso reflete positivamente no SP.
COA	COA1	O vestuário aqui é como se fosse uma segunda pele, entende? Todos os artefatos são muito importantes e influenciam no SP.	No início se identifica uma certa falta de compromisso dos colegas, hoje não a equipe está consolidada. Hoje está fácil.	Às vezes é prejudicial, devido a forma com que é exposta, transmite medo e isso não agrega. Não ajudam....

FONTE: ADAPTADO DE FRANZIN; MARTENS (2017, P. 116)

LEGENDA: UNI – UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ;
 BEN – BENNER TECNOLOGIA DE SISTEMA DE SAÚDE;
 COA – COAMO - AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA.
 MAX – MAXCOM SISTEMAS

5.2.2.2 PARECERES RELACIONADOS AO SUCESSO DE PROJETOS.

O Quadro 19 apresenta os pareceres dos profissionais entrevistados, que atuam em gerenciamento de projetos, em relação a cada uma das dimensões que compõe o constructo do sucesso de projetos.

QUADRO 19: PARECERES VOLTADOS AO SUCESSO DE PROJETOS

		DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS					
Empresa	Membros	Eficiência	Impacto para o Cliente	Impacto para a equipe	Sucesso no Negócio	Preparação para o Futuro	Sustentabilidade
MAX	MAX1	É um dos principais fatores de análise.	A CO influencia diretamente	A CO está diretamente ligada ao Sucesso do Projeto	Precisamos ser competitivo	Sempre atualizados, é a nossa base.	A CO está ligada diretamente ao Sucesso do Projeto.
UNI	UNI1	São os itens elencados no "triângulo de ferro". Muito importante	Sim, entendo que sim.	A equipe vendo que teve sucesso no projeto, se sente mais motivada.	Acho que precisava ser mais qualificado.	Sim é preciso ficar atento para a abertura de novos mercados.	Deve ser levada em consideração sempre, proporciona melhorias ambientais.
	UNI2	Sim é acompanhado e é melhorado, isso no foco do EAD, A CO impacta sim nesses níveis avaliados.	Sim, a CO sempre é levada em consideração e o que o cliente acha do projeto.	A CO aqui é muito antiga e tem muita resistência e a nossa equipe de TI é muito nova. Ai gera o conflito isso impacta sim no SP.	A gente sempre procura oferecer algo a mais para o nosso cliente, e assim fazer com que o projeto tenha sucesso.	Alguns projetos a gente não consegue medir, simplesmente não se mede. Isso dificulta uma ação para melhorias no futuro.	Temos respeito as normativas dos institutos ambientais. Isso é benéfico e traz credibilidade.

(CONTINUAÇÃO)

DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS							
Empresa	Membros	Eficiência	Impacto para o Cliente	Impacto para a equipe	Sucesso no Negócio	Preparação para o Futuro	Sustentabilidade
UNI	UNI3	São sempre levados em consideração.	Sim, bastante, o gestor do setor é responsável pela análise junto ao cliente.	A questão de projetos, hoje o estresse aqui é grande. Tem pessoas que querem trazer o projeto para baixo.	Existem pessoas que não conseguem acompanhar a evolução. Aqui temos a CPA que mostra onde deve melhorar e garantir o sucesso no negócio.	Temos grande inovações voltadas para os projetos do EAD, já o presencial é mais "amarradinho". No EAD sim.	A parte ambiental e social não impactam não. Os econômicos sim, impactam muito.
	UNI4	Sim, sempre procuramos atender todos os pré-requisitos do projeto.	Hoje se observa bastante a opinião do cliente. Isso gera sucesso no projeto sim.	Aqui existe uma proximidade muito grande na equipes, pedimos opiniões. Todos se sentem como parte do projeto.	Na nossa área temos ferramentas que viabilizam os projetos e proporcionam sucessos nos projetos.	No projeto isso é muito desafiador, as mudanças são grandes e é difícil fazer uma perspectiva.	A questão da sustentabilidade do negócio e econômico impacta muito, mas o ambiental e o social não impacta não.
BEN	BEN1	Com certeza esses índices são observados, estamos em fase entrega, analisamos sim.	Sim, analisamos isso devido ao <i>feedback</i> do cliente	Sim, a equipe está direcionada e sabe exatamente o que vai fazer.	Sim, e empresa tem um compromisso em gerar valor, melhorar o produto, isso aumenta a lucratividade.	A inovação agrega valor e facilita para a empresa sobreviver, como consequência isso influencia sim no sucesso dos projetos	A empresa leva muito em consideração todos os benefícios de sustentabilidade.

(CONTINUAÇÃO)

		DIMENSÕES DO SUCESSO DE PROJETOS					
Empr esa	Mem bros	Eficiência	Impacto para o Cliente	Impacto para a equipe	Sucesso no Negócio	Preparação para o Futuro	Sustentabilidade
BEN	BEN2	Tudo o que foi observado pelos níveis da cultura organizacional influencia diretamente esses tópicos.	A CO influencia diretamente o cliente. Ele observa a diferença ao dar atenção e proporcionar sua satisfação.	A equipe é bem coesa, isso proporciona um conforto para todos, um ajuda o outro a resolver problemas.	A empresa busca facilitar para o comercial vender, utiliza o feedback dado pelo cliente, isso faz com que a organização seja competitiva.	A organização sempre busca novos mercados, expandir o número de clientes.	Sim, organização, planejamento, entrega dentro do prazo, minimização do custo, isso tudo tem a ver com a sustentabilidade
	BEN3	O atendimento ao custo, prazo e escopo, para nós é como se fosse metas a serem atingidas.	Na medida do possível sim... Esperamos que o cliente fique satisfeito.	O trabalho em equipe faz com que todos se sintam parte do problema e sintam satisfação com a conquista de um projeto bem sucedido.	A CO proporciona a competitividade e o desempenho da empresa são levados em consideração e afetam o Sucesso do Projeto.	A empresa sempre está atualizando (<i>softwares</i> , infraestrutura), acompanhando o mercado, enfim, se preparando para o futuro.	A organização sempre está atenta para atender as normas da sustentabilidade.
COA	COA1	Deve ser muito observado, antes aqui se mudava muito o escopo. Isso durante a execução, fura tudo...	O cooperado não pode ficar descoberto. É feito de tudo para que o projeto seja atendido na íntegra,	Hoje se houve muito a equipe, antigamente o insucesso dos projetos eram grande, hoje não.	A competitividade faz com que a concorrência seja forte, isso motiva os funcionários. Precisamos estar sempre "um passo à frente".	Buscamos informações via congressos, seminários, mas é difícil correlacionar isso ao impacto no sucesso dos projetos.	Não vou dizer que não tem alguma coisa que não falha, mas os projetos hoje estão muito atentos para a dimensão da sustentabilidade.

FONTE: ADAPTADO DE FRANZIN; MARTENS (2017 P. 218).

LEGENDA: UNI – UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ;

BEN – BENNER TECNOLOGIA DE SISTEMA DE SAÚDE;

COA – COAMO - AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA.

5.2.2.3 PARECERES QUE RELACIONAM A INFLUÊNCIA DA CO NO SP.

A finalidade desse questionamento foi permitir ao entrevistado expressar sua opinião em relação a importância da cultura organizacional no sucesso de projetos. O Quadro 20 apresenta os pareceres dos entrevistados, relacionando os dois constructos da entrevista, bem como os impactos que a cultura organizacional tem no sucesso de projetos.

QUADRO 20: *RELAÇÃO ENTRE A CO E O SP*

Empresa	Pareceres dos entrevistados
MAX	"A CO impacta sim no SP. Se eu não conhecer a cultura, se eu não comparar a cultura, fazer a relação do ambiente com meus funcionários, nossa com certeza, é muito sério". MAX1
UNI	"O fato das pessoas conhecerem a cultura organizacional, elas tendem a fazer tudo de acordo com o que foi planejado e isso impacta positivamente no sucesso de projetos". UNI1
	"Sim, conforme foi colocado, isso gera conflito, mas tem muito impacto e no fim o impacto sempre é positivo". UNI2
	"A CO fica dentro da pessoa e é levado adiante, é esse comprometimento da equipe com toda a organização, uns com maior, outros com menor, mas todos têm interesse para que o projeto tenha sucesso". UNI3
BEM	"A Benner não poderia ter hoje o que tem se não fosse a estrutura ofertada pela cultura organizacional que a Benner conquistou e implementa durante todo esse tempo. Com certeza isso impacta no sucesso dos projetos". BEN1
	"A cultura organizacional da Benner é a vida da empresa, digamos que "é o sangue" da Benner. O impacto da CO no SP é muito grande". BEN2
COA	"Sim, impacta sem dúvida nenhuma. A pessoa precisa conhecer a cultura organizacional, para se encaixar na organização, todos os funcionários na organização, desde o presidente até o cargo de nível inferior". COA1

FONTE: ADAPTADO DE FRANZIN; MARTENS (2017 P. 122).

LEGENDA: MAX - MAXCON SISTEMAS

UNI – UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ;

BEN – BENNER TECNOLOGIA DE SISTEMA DE SAÚDE;

COA – COAMO - AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA.

Embora algumas respostas possam parecer voltadas à organização como um todo, é importante ressaltar que elas foram direcionadas especificamente aos profissionais que atuam de forma direta no gerenciamento de projetos das empresas. Pôde-se observar também que as respostas foram em sua maioria curtas e diretas, porém claras e precisas, demonstrando a necessidade de levar em consideração todas as dimensões citadas como fatores essenciais na análise do sucesso dos projetos.

5.2.2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Os pareceres dos entrevistados sobre o constructo da cultura organizacional estão em conformidade com o exposto por Schein (1992), ou seja, abordam as dimensões da cultura organizacional. A análise apresentada está fundamentada nos pareceres que estão elencados no quadro 18.

A primeira dimensão abordada é a dimensão artefatos visíveis (DAV), conforme resultados de Franzin e Martens (2017).

a) Na variável arquitetura os entrevistados alegaram que as empresas se preocupam com esta variável desde o planejamento, buscando dimensioná-las de forma a atender as necessidades da equipe. Isso vem ao encontro com o argumentado por Hogan e Coote (2014) e Van Der Voordt e Van Wegen (2017).

b) A variável tecnologia foi considerada como um dos principais fatores pelos entrevistados, pois ela dá suporte para a equipe desenvolver os projetos com agilidade nas informações e segurança na tomada de decisões, o que está em conformidade com o exposto por Gomes *et al.* (2017).

c) A variável layout é tida como sendo o principal facilitador para que haja uma comunicação rápida e efetiva entre os membros da equipe. Isso proporciona confiança na execução das tarefas e está diretamente relacionada ao sucesso do projeto, o que vem a atender os preceitos corroborados por Biggs e Smith (2003), Madanchian e Taherdoost (2016), e Zerella *et al.* (2017).

d) Para a maioria dos entrevistados a variável vestuário das pessoas não influencia no sucesso dos projetos, devido ao fato de não fazerem atendimentos fora da empresa. Contudo, o entrevistado COA1 declara ser muito importante, pois na empresa onde ele trabalha muitos dos atendimentos são realizados fora da empresa. Desta forma, esse relato se apresenta em concordância com Sensuse *et al.* (2015) e Wei e Miraglia (2017).

e) A variável padrões visíveis de comportamento tem grande influência no bom desenvolvimento do projeto, até mesmo pelo fato do colaborador representar a empresa onde ele trabalha perante a comunidade. Isto atribui responsabilidades e ajuda a garantir o sucesso do projeto, demonstrando conformidade com os relatos de Putthiwanit (2015) e Lu *et al.* (2016).

f) De acordo com os respondentes, a variável documentos de domínio público é a que dá transparência e credibilidade ao projeto, além de estarem diretamente relacionados ao sucesso do projeto. Isto vem ao encontro do apresentado por Gregory *et al.* (2009) e Rosa (2016).

Dando continuidade, são apresentados, conforme resultados de Franzin e Martens (2017), a análises da dimensão normas e valores adotados (DNVA).

a) Com relação a variável mitos, os entrevistados alegaram que os mitos existem e que eles interferem no bom andamento do projeto. Por isso as organizações precisam estar sempre atentas a esses mitos, o que está em conformidade com o exposto por Mueller (2014) e Stokes *et al.* (2016).

b) Para a variável crenças, sobressaiu o respeito dado pelas organizações. São compartilhadas com a equipe o que proporciona um senso comum. Esses pareceres mostram afinidade com o que é relatado por Lapina *et al.* (2015) quando alegaram que isso traz motivação para a equipe e como consequência tem impacto direto no sucesso dos projetos.

c) No que diz respeito a variável ritos, os entrevistados entendem que são atividades planejadas e que manifestam o lado concreto da cultura organizacional da empresa, ou seja, ajuda a adequar o funcionários à cultura organizacional da empresa. Desta forma, os projetos são muito beneficiados pelos ritos, o que demonstra afinidade com os relatos feitos por Lee *et al.* (2010) e Iljins *et al.* (2015).

Finalizando, seguem avaliações referente à dimensão premissas básicas (DPB), conforme resultados de Franzin e Martens (2017).

a) Para os entrevistados, a variável relação da organização com o ambiente, os profissionais das empresas sabem da importância dessa relação e fazem o uso dela nas empresas com vistas ao sucesso do projeto, o que vem atender o mostrado por Putthiwanit (2015). Todavia, quanto ao contexto de logística reversa e o rastreamento pós vendas, as organizações apresentaram visões diferentes, principalmente por estarem no ambiente de gestão de projetos e desta forma nem sempre conseguem acompanhar esse processo.

b) Na variável natureza do trabalho, as empresas possuem metodologias claras e específicas para proceder com a equipe em cada processo, o que dá subsídio ao que foi citado por Sensuse *et al.* (2015) e Lu *et al.* (2016).

c) De acordo com os respondentes, a variável relações humanas mostra que as empresas entendem a necessidade de levar este aspecto em consideração e várias são as ações tomadas com esta finalidade, conforme exposto por Hogan e Coote (2014) e Dhar (2105).

A análise realizada em relação aos pareceres do constructo sucesso de projetos, conforme resultados de Franzin e Martens (2017), referente ao apresentado no Quadro 19, tem as dimensões elencadas de acordo com Shenhar *et al.* (2001), Shenhar e Dvir (2007), Shenhar (2011) e Martens e Carvalho (2016). As dimensões foram entendidas pelos entrevistados, como de fundamental importância a serem observadas na mensuração do sucesso de projetos.

a) A dimensão eficiência (DEF) aborda a mensuração do projeto por meio da utilização das variáveis que compõe o “triângulo de ferro” (custo, prazo e escopo). Todos enfatizaram conhecer e saber da importância desta dimensão e relatam também sobre a facilidade de se mensurar o sucesso do projeto levando em consideração esta dimensão. Assim sendo, esta informação condiz com os apontamentos de Meredith e Mantel (2011) e Engelbrecht *et al.* (2107).

b) A dimensão impacto para o cliente (DIC) é considerada como sendo um princípio básico da satisfação e é isso que proporciona a fidelidade do cliente.

Essas alegações são respaldadas pelas afirmações de Meredith e Mantel (2011), Poli (2006), Yazici (2009) e Ko e Kirsch (2017).

c) A dimensão impacto para a equipe (DIE) busca identificar como os funcionários se sentem sabendo que fazem parte de um grupo, como eles se identificam e se sentem valorizados por participar do esforço da equipe. Isso faz com que eles produzam sempre o melhor possível, em que a busca pela qualidade é cada vez maior. Essas informações vem ao encontro do citado por Jugdev e Müller (2005), Donato (2013) e Bortolotti *et al.* (2015).

d) A dimensão sucesso no negócio (DSN), mostra como a empresa está se siando no mercado, com a oferta de algo a mais para os clientes, sejam internos ou externos, as empresas se tornam cada vez mais competitivas e conseqüentemente conseguem atrair mais clientes. Isso vem ao encontro do exposto por Munns e Bjeirmi (1996) e Rodrigues *et al.* (2014).

e) A dimensão preparação para o futuro (DPF) mostra que as organizações devem estar sempre atentas para novas oportunidades tais como: a aberturas de novos mercados, a implantação de novos produtos, e desenvolvimento das capacidades para atender os requisitos exigidos pelas melhorias contínuas que são implantadas pela empresa. Isto condiz com o afirmado por Merchant e Schendel (2000), Johnson e Houston (2000) e Duffield e Whitty (2015).

f) A dimensão sustentabilidade (DS) está delimitada pelos benefícios sociais, ambientais e econômicos, e é entendida como sendo um dos pilares a ser considerado ao se analisar o sucesso dos projetos. Esses relatos vem ao encontro do que foi exposto por Martens e Carvalho (2016), e que conseqüentemente são impactados pela cultura organizacional.

O exposto pelos entrevistados mostrou concordância com Fricke e Shenhar (2000), Engwall (2003) e Silva e Gomes (2015) que afirmaram que existe uma relação dos resultados da empresa, de forma diretamente proporcional às ações realizadas voltadas à cultura organizacional. Os pareceres emitidos estão

ligados ao fato de que a equipe precisa conhecer a cultura organizacional da empresa e que a cultura organizacional influencia sim o sucesso do projeto (FRANZIN; MARTENS, 2017).

Diante disso, entende-se que, por meio das entrevistas semi-estruturadas realizadas, os objetivos foram atingidos, uma vez que não houve nenhum tipo de mudança, ou solicitação de inclusão de variáveis no modelo apresentado. As entrevistas foram utilizadas para validar as variáveis do modelo, desta forma as variáveis do modelo analisadas se tornaram validadas. Depois das variáveis do modelo validadas, foi elaborado o questionário, que posteriormente foi analisado por especialistas que o validaram.

Ressalta-se que as entrevistas semi-estruturadas, serviram então, aliado ao refinamento do referencial teórico realizado, como um instrumento de validação das variáveis do modelo.

5.3 FASE 3_ RESULTADOS DO LEVANTAMENTO *SURVEY*

5.3.1 ANÁLISE DESCRITIVA DO LEVANTAMENTO *SURVEY*

Com as respostas obtidas no Bloco 1 do levantamento *survey* (Apêndice E), foi possível fazer uma análise dos profissionais e das empresas que participaram desta pesquisa. O Bloco 1 foi composto por 21 questões, 6 questões direcionadas ao perfil do respondente, 13 questões direcionadas a caracterização da empresa, e 6 questões direcionadas a identificar às dimensões importantes para a empresa.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário eletrônico, validado anteriormente por especialistas conforme elencado no item 4.2.3.3.2 (Quadro 11), onde o convite foi enviado via email, disponibilizado pelo link <https://goo.gl/forms/bTXvqr8pNBEWNtzi2>, para profissionais que atuam no departamento de gerenciamento de projetos. A pesquisa foi realizada no período de 24 de julho de 2017 a 21 de setembro de 2017 e teve 106 questionários válidos. O Quadro 21 mostra os dados obtidos na análise descritiva.

QUADRO 21: ANÁLISE DESCRITIVA

Questionamentos	Descrição	Porcentagens
Cargo	Gerente	30%
	Analista	23%
	Diretor	19%
	Coordenador	16%
	Outros	12%
Sexo	Masculino	86%
	Feminino	14%
Idade	Até 20 anos	1%
	De 21 a 30 anos	35%
	De 31 a 40 anos	35%
	De 41 a 50 anos	18%
	Mais de 50 anos	11%
Escolaridade	Médio Completo	5%
	Superior Completo	32%
	Pós Graduação Completo	63%
Tempo de Serviço	Menos de 5 anos	39%
	De 6 a 10 anos	34%
	De 11 a 15 anos	10%
	Mais de 15 anos	17%
Ramo de Atuação	Serviço	78%
	Indústria	8%
	Comércio	8%
	Outros	6%
Porte das empresas	Pequena	52%
	Média	24%
	Grande	24%
Departamento de gerenciamento de projetos	Sim, formalizado	33%
	Sim, não formalizado	35%
	Não	32%
Faturamento anual	Menos que R\$2,4 mi	41%
	R\$2,4 mi < x < R\$ 16 mi	25%
	R\$16 mi < x < R\$ 90 mi	17%
	R\$90 mi < x < R\$ 300 mi	5%
	Acima de R\$300 mi	12%
País de origem	Brasil	95%
	Outros	5%

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

As próximas questões foram decisivas para identificar se a visão dos respondentes estavam alinhadas aos constructos desta tese e com isso

proporcionar a validação das respostas na pesquisa. Para isso foi utilizada como fator de resposta a escala likert de 1 a 7 pontos.

Essa questão buscou identificar se o respondente realmente tem conhecimento dos temas abordados nesta pesquisa. Os respondentes que concordaram que a cultura organizacional impacta no sucesso de projetos representaram um percentual de 93,6%. Isso demonstra que existe um alinhamento entre os constructos analisados e os respondentes do questionário.

A Figura 23 apresenta o parecer dos respondentes quando questionados se a cultura organizacional impacta no sucesso de projetos.

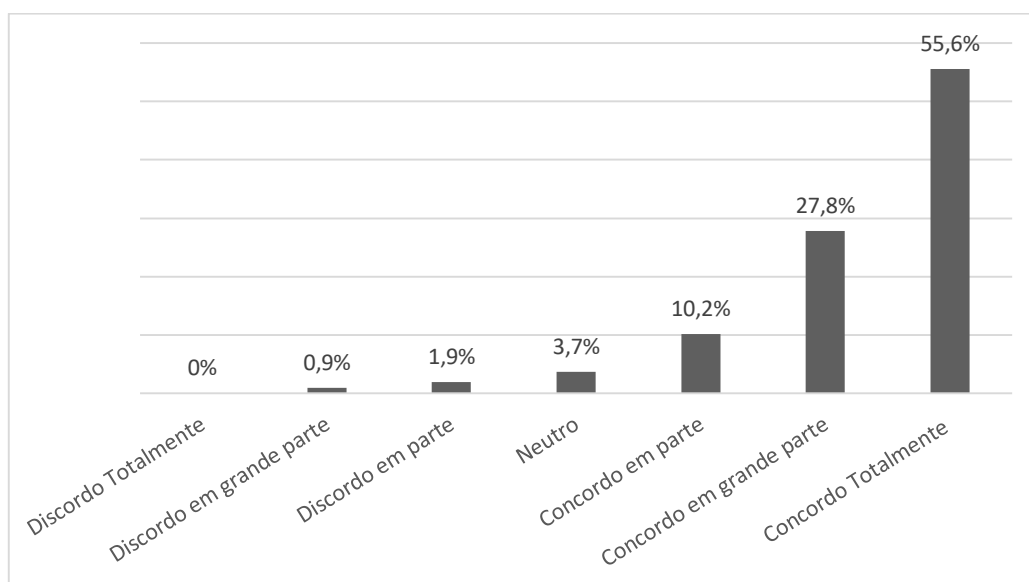


Figura 23: Cultura organizacional e o sucesso do projeto

FONTE: O AUTOR. LEVANTAMENTO SURVEY

Para identificar se o respondente realmente tem entendimento sobre sucesso de projetos, foi questionado sobre o tipo de projetos que ele trabalha. Com relação aos tipos de projetos que são desenvolvidos, setenta e cinco vírgula sessenta por cento dos respondentes concordam que o tipo de projeto interferem significativamente no sucesso do projeto, enquanto 15,80% discordam e 10,20% mantiveram-se como neutros. Isso mostra que os respondentes entenderam o objetivo desta pesquisa. Os respondentes sabem diferenciar os tipos dos

projetos por eles executados, bem como relacionar cada tipo de projeto com o sucesso do projeto.

A Figura 24 mostra o parecer dos respondentes, quando questionados se o tipo de projetos interferem significativamente no sucesso do projeto.

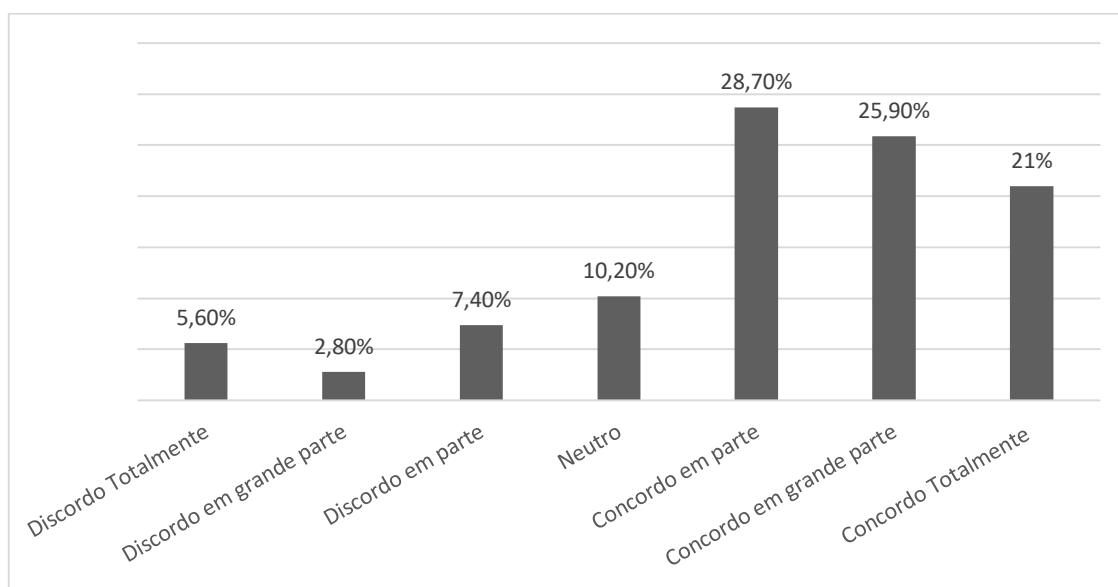


Figura 24: Tipo do projeto interfere no sucesso do projeto

FONTE: O AUTOR. LEVANTAMENTO SURVEY

Por meio das respostas apresentadas nas Figuras 23 e 24, pôde-se observar que os respondentes estão aptos a participar desta pesquisa. Com isso, novos questionamentos foram feitos.

A Figura 25 mostra se o tipo de empresa interfere no sucesso de projetos. Setenta e um vírgula trinta por cento concordam que o tipo de projetos interferem no sucesso dos projetos, enquanto 13,90% se demonstraram neutros e apenas 14,8% discordaram. Desta forma, para os respondentes, as empresas que estão mais alinhadas com o desenvolvimento de determinados projetos, apresentam maiores condições de ter sucesso no projeto.

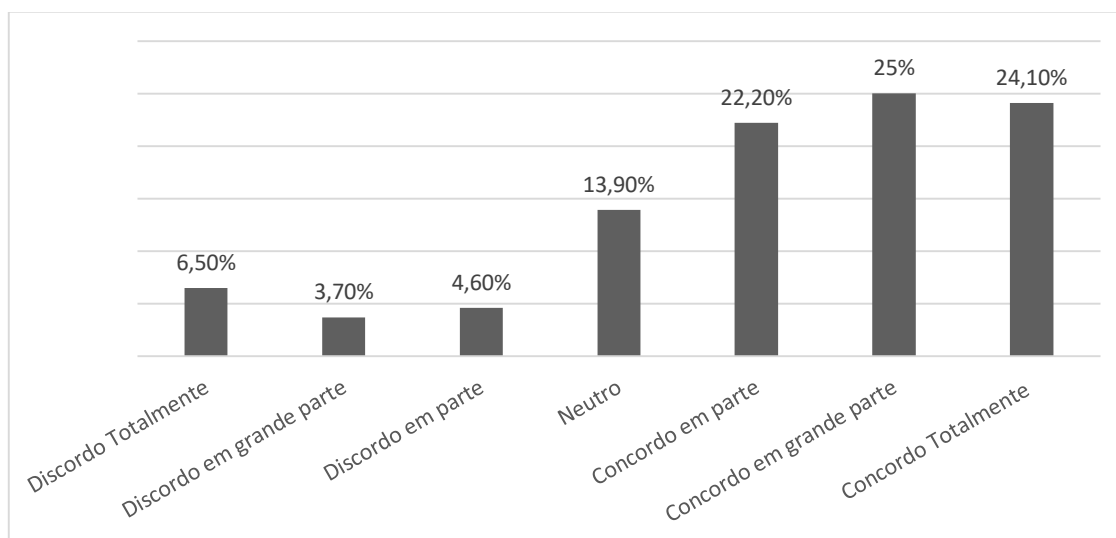


Figura 25: Tipo da empresa interfere no sucesso do projeto

Fonte: O AUTOR. LEVANTAMENTO SURVEY

A Figura 26 mostra o que os respondentes acham quando perguntado se o tipo da empresa interfere no sucesso dos projetos. Observa-se que os valores percentuais tiveram pouca variação de uma grandeza para outra. Ou seja os respondentes entendem que o tamanho da empresa não interfere no sucesso de projetos.

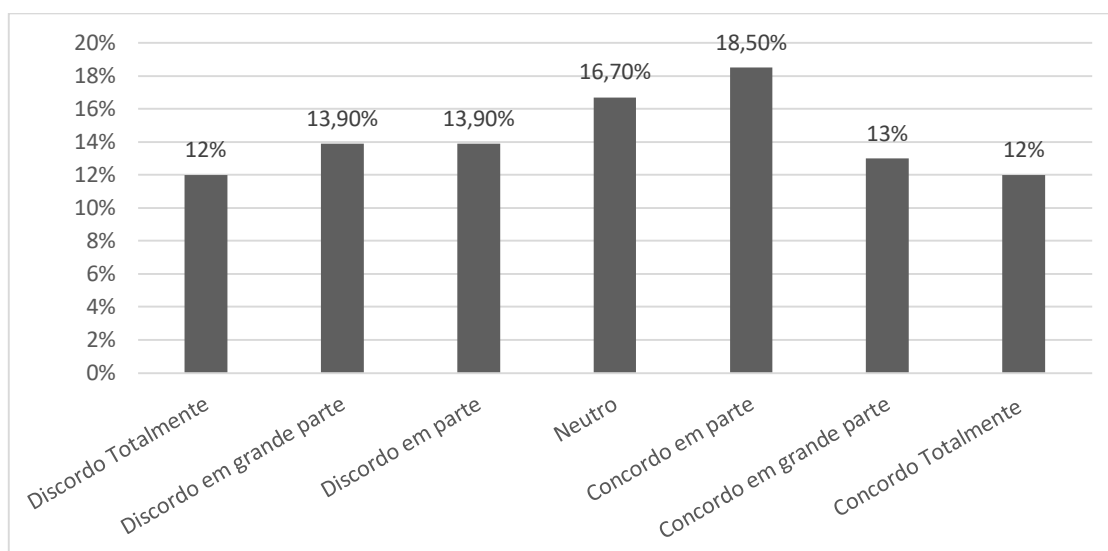


Figura 26: Tamanho da empresa e o sucesso do projeto

Fonte: O autor. Levantamento Survey

Pelas respostas apresentadas, pôde-se identificar que os respondentes estavam alinhados com os temas que subsidiam o estado da arte desta tese, os constructos da cultura organizacional e do sucesso de projeto, bem como se enquadraram dentro do perfil desejado como público alvo para responder e validar o questionário.

5.3.2 ANÁLISE MULTIVARIADA DO LEVANTAMENTO *SURVEY*

Com as respostas obtidas nos Blocos 2, 3, 4 e 5 (levantamento *survey*) foi possível fazer a análise multivariada. O Bloco 2 foi composto por 6 questões que abordaram as variáveis manifestas, da dimensão artefatos visíveis da cultura organizacional. O Bloco 3 teve em sua estrutura 3 questões direcionadas às variáveis manifestas da dimensão normas e valores adotados, da cultura organizacional. O Bloco 4 foi composto por 4 questões que identificaram as variáveis manifestas da dimensão premissas básicas, da cultura organizacional. Por fim, o Bloco 5 foi composto por 22 questões que relacionaram todas as variáveis manifestas com suas respectivas dimensões, do constructo sucesso do projeto.

Vale ressaltar que todas as questões solicitavam duas respostas, uma voltada para o grau de uso, a utilização das variáveis nos projetos, e outra voltada para o grau de importância, que demonstra o entedimento por parte do respondente o quanto essa variável é importante (Apêndice E). Toda a tabulação dos dados foram realizadas com as respostas apresentadas no quesito grau de uso, uma vez que esta pesquisa teve por finalidade abordar o que realmente acontece nas empresas.

5.3.2.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Esta avaliação busca identificar a relação que existe entre os indicadores (variáveis manifestas) e os constructos (variáveis latentes). Essas medidas empíricas permitem comparar os modelos estruturais com a realidade teoricamente estabelecida.

No Modelo de Mensuração foram utilizados os indicadores: Confiabilidade do Indicador, Validade Convergente, Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach (AC), e Validade Discriminante.

5.3.2.1.1 CONFIABILIDADE DO INDICADOR (INDICATOR RELIABILITY)

Estimar as cargas padronizadas dos indicadores desse modelo é considerado o critério inicial de confiabilidade do modelo. Com isso, o primeiro critério de avaliação do modelo reside na verificação dos valores individuais das cargas padronizadas iniciais de todos os indicadores (variáveis manifestas).

A Figura 27, mostra as cargas fatoriais dos indicadores do modelo de mensuração da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com os coeficientes obtidos pelo algoritmo PLS, técnica “*PLS Algorithm*” aplicada no *software* SmartPLS 2.0.M3.

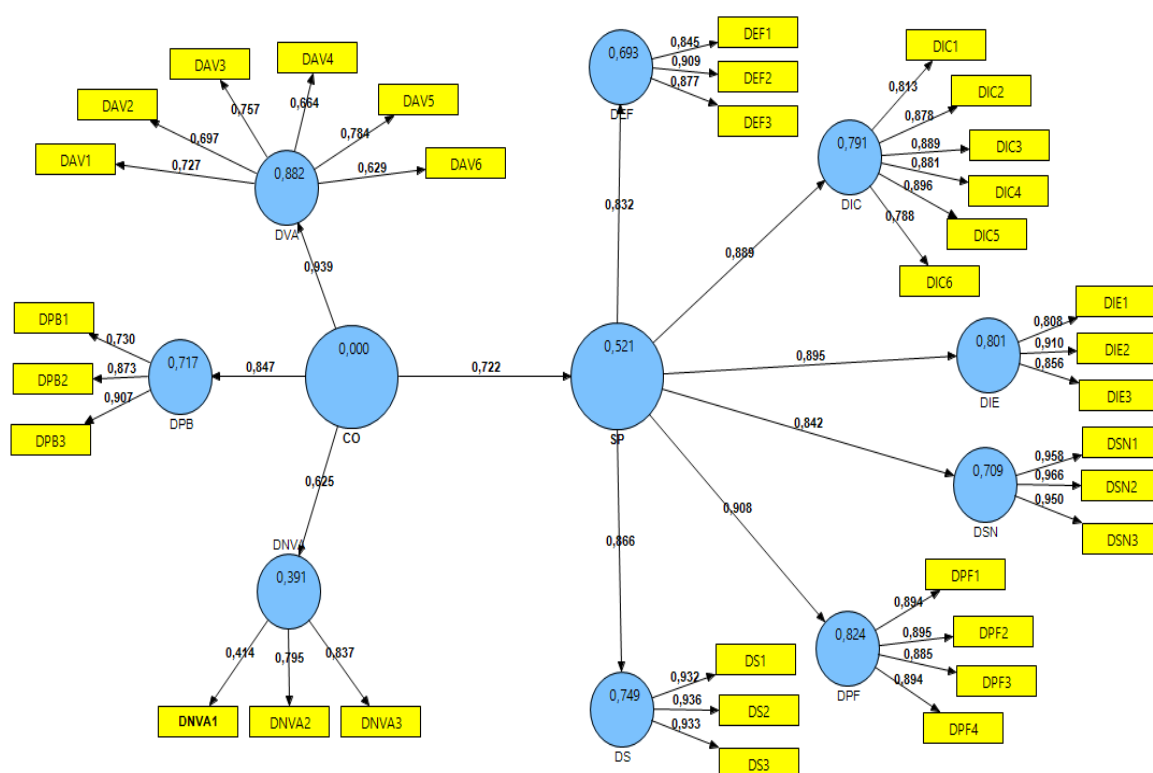


Figura 27: Cargas fatoriais dos indicadores do modelo MME

FONTE: DADOS DA PESQUISA EXTRAÍDOS DO SOFTWARE SMARTPLS 2.0.M3 (RINGLE ET AL., 2014)

Legenda:

CO = Cultura Organizacional;
 DAV = Dimensão Artefatos Visíveis;
 DPB = Dimensão Premissas Básicas;
 DNVA = Dimensão Normas e Valores Adotados;

SP = Sucesso de Projetos
 DEF = Dimensão Eficiência;
 DIC = Dimensão Impacto para o Cliente;
 DIE = Dimensão Impacto para a Equipe;
 DSN = Dimensão Sucesso no Negócio;
 DPF = Dimensão Preparação para Futuro.
 DS = Dimensão Sustentabilidade.

Para gerar os valores das cargas dos indicadores para posterior análise da confiabilidade do indicador, foi utilizado o software SmartPLS a técnica “PLS Algorithm – Quality Criteria – Outer Model (Weights or Loadings)”.

A Tabela 02 apresenta as dimensões, as variáveis manifestas (indicadores) e as cargas dos indicadores, o que também pode ser visto na Figura 27.

TABELA 02: CARGAS E CONFIABILIDADE DOS INDICADORES

Constructo	Dimensão	Variável	Cargas
Cultura Organizacional	D A V	DAV1	0,7269
		DAV2	0,6973
		DAV3	0,7565
		DAV4	0,6644
		DAV5	0,7839
		DAV6	0,6294
	D P B	DPB1	0,7299
		DPB2	0,8728
		DPB3	0,9067
D N V A	DNVA1	0,4138	
	DNVA2	0,7947	
	DNVA3	0,8366	
Sucesso de Projetos	D E F	DEF1	0,8447
		DEF2	0,9091
		DEF3	0,8772
	D I E	DIE1	0,8079
		DIE2	0,9099
		DIE3	0,8561
	D I C	DIC1	0,8129
		DIC2	0,8781
		DIC3	0,8885
		DIC4	0,8810
		DIC5	0,8961
		DIC6	0,7878
	D S N	DSN1	0,9581
		DSN2	0,9660
		DSN3	0,9498
	D P F	DPF1	0,8944
		DPF2	0,8946
		DPF3	0,8855
		DPF4	0,8938
	D S	DS1	0,9319
		DS2	0,9363
DS3		0,9328	

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0.

Nota: DNVA ajustado pelo valor de AVE maior que 0,5.

Hair Jr. *et al.* (2016) e Henseler *et al.* (2009) afirmaram que os valores das cargas dos indicadores acima de 0,7 são estatisticamente significativas, ou seja são cargas satisfatórias nas pesquisas exploratórias. Os valores das cargas que se apresentarem entre 0,4 e 0,7 não deverão ser eliminadas, pois ainda apresentam confiabilidade (HAIR JR. *et al.*, 2016; NASCIMENTO; MACEDO, 2016; MARTENS *et al.*, 2017).

Desta forma se pôde observar que todas as cargas fatoriais dos indicadores analisados do modelo se apresentaram de forma ajustada. O indicador DNVA1 apresentou uma carga com confiabilidade, porém muito próximo de 0,4, e foi mantido devido ao fato de também ter apresentado valores satisfatórios na AVE e na confiabilidade composta.

5.3.2.1.2 VALIDADE CONVERGENTE (*AVERAGE VARIANCE EXTRACTED - AVE*)

Ringle *et al.* (2014) afirmaram que a AVE é a quantidade dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos constructos ou variável latente (VL), respectivos aos seus conjuntos de variáveis. Ou ainda, o quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos constructos ou VL. Para verificar a validade convergente, avalia-se a AVE de cada variável latente, os valores devem ser maior que 0,5 (FORNELL e LACKER, 1981; HENSELER *et al.*, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2016). Se abaixo, é necessário reavaliar as cargas dos indicadores na confiabilidade dos indicadores.

Para analisar a validade convergente foi utilizado o *software* SmartPLS, a técnica “*PLS Algotithm (Quality Criteria – AVE)*”. A Tabela 03 apresenta os valores das AVE’s para cada uma das dimensões dos constructos desta tese.

TABELA 03: VALIDADE CONVERGENTE (AVE)

Constructos	Variáveis Latentes	AVE
Cultura Organizacional	DAV	0,506556
	DPB	0,705613
	DNVA	0,500964
Sucesso de Projetos	DEF	0,769854
	DIE	0,737862
	DIC	0,736868
	DSN	0,917760
	DPF	0,795830
	DS	0,871693

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0.

Para que indique uma validade convergente, ou seja que uma variável latente é capaz de explicar, em média, mais da metade da variação de seus indicadores é necessário que o valor da AVE seja maior que 0,5. Como os valores das AVE's são maiores que 0,5 admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório.

5.3.2.1.3 CONFIABILIDADE COMPOSTA (CC) E CONSISTÊNCIA INTERNA

Após garantir a validade convergente, foram observados os valores da Confiabilidade Composta (CC), (rho de Dillon-Goldstein) e a Consistência Interna cujo indicador tradicional é o alfa de Cronbach (AC). Götz *et al.* (2010) afirmaram que a confiabilidade composta se trata de uma medida que apresenta a consistência interna dos indicadores e indica o grau em que medem adequadamente a variável latente a que se destinam. O alfa de Cronbach também é utilizado como medida, que quantifica quão bem um conjunto de indicadores mede um constructo latente (CHIN, 2010).

A Confiabilidade Composta (CC) prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, e o Alfa de Cronbach (AC) é muito sensível ao número de variáveis de cada constructo (RINGLE *et al.*, 2014). Para analisar a confiabilidade composta, foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica *PLS Algorithm (Quality Criteria – Composite Reliability)* e *PLS Algorithm (Quality Criteria – Cronbachs Alpha)*. A Tabela 04 mostra os valores da confiabilidade composta e do Alfa de Cronbach de cada dimensão

TABELA 04: CONFIABILIDADE COMPOSTA E CONSISTÊNCIA INTERNA

Constructos	Variáveis Latentes	Confiabilidade composta (CC)	Alfa de Cronbach (AC)
Cultura Organizacional	DAV	0,859663	0,803767
	DPB	0,877013	0,786471
	DNVA	0,736429	0,505111
Sucesso de Projetos	DEF	0,909307	0,850149
	DIE	0,893893	0,820930
	DIC	0,943704	0,927974
	DSN	0,970995	0,955181
	DPF	0,939727	0,914489
	DS	0,953230	0,926448

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0.

Desta forma, pôde-se concluir pela existência de níveis elevados de consistência interna nas variáveis latentes que compõe o modelo, pois os valores apresentados para a confiabilidade composta são superiores ao mínimo de 0,6 considerados como satisfatórios (HAIR JR. *et al.*, 2016).

5.3.2.1.4 VALIDADE DISCRIMINANTE (DISCRIMINANT VALIDITY)

Götz *et al.* (2010) e Ringle *et al.* (2014) afirmaram que a validade discriminante é definida como a dissimilaridade na medição de um instrumento de medida de diferentes constructos. Significa que cada constructo representa uma dimensão separada uma das outras. Linden (2009) afirmou que a dissimilaridade mostra a proximidade existente entre cada objeto.

O primeiro critério utilizado para verificar a validade discriminante foi a análise das cargas cruzadas e, conforme Hair Jr. *et al.* (2016) e Henseler *et al.* (2009), os valores das cargas dos indicadores acima de 0,6 são satisfatórios nas pesquisas exploratórias. Para tal, foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica “*PLS Algorithm – Quality Criteria – Cross Loading*”. A Tabela 05 apresenta as cargas cruzadas dos constructos.

TABELA 05: CARGAS CRUZADAS DOS CONSTRUCTOS

VL*	DAV	DEF	DIC	DIE	DNVA	DPB	DPF	DS	DSN
DAV1	0,726933	0,444767	0,326947	0,403056	0,342489	0,394929	0,441509	0,357026	0,369138
DAV2	0,697326	0,480027	0,433922	0,472303	0,372955	0,566253	0,539108	0,494186	0,439642
DAV3	0,756524	0,491549	0,380612	0,428603	0,299529	0,539791	0,368921	0,360698	0,331268
DAV4	0,664484	0,304297	0,290661	0,281548	0,278696	0,434138	0,327649	0,286307	0,211139
DAV5	0,783979	0,618112	0,499816	0,505121	0,406357	0,563437	0,434136	0,358066	0,363670
DAV6	0,629404	0,461004	0,444169	0,378177	0,349605	0,328709	0,304367	0,315527	0,254055
DEF1	0,571403	0,844757	0,569685	0,584149	0,380279	0,537109	0,536862	0,534691	0,627043
DEF2	0,558114	0,909059	0,727681	0,657052	0,336541	0,588793	0,565218	0,505827	0,486446
DEF3	0,613040	0,877246	0,756222	0,714216	0,404194	0,586103	0,565882	0,559082	0,542617
DIC1	0,565127	0,753028	0,812965	0,664627	0,388099	0,534834	0,606717	0,525570	0,421418
DIC2	0,490104	0,752100	0,878147	0,707814	0,390447	0,508689	0,602755	0,497969	0,453999
DIC3	0,439250	0,700818	0,888527	0,691769	0,347480	0,435390	0,592525	0,529669	0,433974
DIC4	0,415144	0,619968	0,880993	0,666988	0,307300	0,522040	0,594023	0,540986	0,523839
DIC5	0,515359	0,680389	0,896063	0,735342	0,354648	0,577649	0,665874	0,623516	0,629522
DIC6	0,452633	0,527743	0,787780	0,626386	0,393435	0,461671	0,644397	0,659572	0,541905
DIE1	0,419017	0,681597	0,718827	0,807890	0,382837	0,459690	0,608385	0,589155	0,469535
DIE2	0,545129	0,628536	0,658691	0,909914	0,209356	0,575781	0,675143	0,559506	0,611933
DIE3	0,535857	0,611644	0,673963	0,856129	0,229180	0,562226	0,708120	0,643784	0,727382
DNVA1	0,147863	0,071989	0,067621	0,006310	0,413805	0,060714	0,071700	0,009067	0,015211
DNVA2	0,375994	0,382328	0,309905	0,297321	0,794760	0,268095	0,253924	0,209013	0,262420
DNVA3	0,443762	0,380736	0,426963	0,297380	0,836668	0,318840	0,303662	0,336643	0,221930
DPB1	0,474513	0,428890	0,446998	0,340562	0,402515	0,729984	0,455427	0,594557	0,441161
DPB2	0,572411	0,546275	0,492792	0,566842	0,188771	0,872804	0,495973	0,463676	0,485001
DPB3	0,633665	0,649032	0,545367	0,635512	0,285863	0,906739	0,525308	0,587633	0,507774
DPF1	0,476419	0,483669	0,608932	0,695967	0,212528	0,508082	0,894432	0,780948	0,760837
DPF2	0,508294	0,567586	0,632609	0,664994	0,297546	0,466404	0,894603	0,682919	0,775944
DPF3	0,502276	0,570235	0,661856	0,670610	0,301376	0,503182	0,885483	0,696940	0,607981
DPF4	0,547540	0,638736	0,667042	0,731440	0,257837	0,614044	0,893821	0,787382	0,662446
DS1	0,524446	0,588577	0,657423	0,687320	0,249666	0,628474	0,823194	0,931864	0,753297
DS2	0,472516	0,564600	0,592317	0,617299	0,286284	0,605522	0,756935	0,936285	0,708777
DS3	0,431963	0,547991	0,586078	0,644768	0,330309	0,588912	0,732269	0,932780	0,727679
DSN1	0,412043	0,589534	0,518239	0,671654	0,242139	0,544462	0,718995	0,728850	0,958123
DSN2	0,439821	0,598184	0,579645	0,668111	0,247289	0,531090	0,776147	0,766449	0,966022
DSN3	0,487854	0,614280	0,583824	0,689636	0,293995	0,562874	0,764666	0,752257	0,949780

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0

Legenda: * VL = Variável Latente

Todos os indicadores apresentam valores de confiabilidade individual superior ao nível mínimo aceitável (acima de 0,6), desta forma não devem ser eliminados pois apresentam confiabilidade. A Tabela 05 confirma a existência da validade discriminante, pois a carga de cada indicador é maior dentro do seu próprio constructo quando comparada à carga dos demais constructos.

O segundo critério utilizado foi o cálculo da raiz quadrada da AVE, calculada manualmente e portada em negrito na diagonal da tabela. Fornell e Lacker (1981) afirmaram que a raiz quadrada da AVE de cada variável latente é utilizada para determinar a validade discriminante, e conclui-se pela existência de validade discriminante quando esse valor (raiz quadrada de AVE) for superior ao coeficiente de correlação entre as variáveis latentes. Trata-se de um indicador de que os constructos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR JR. *et al.*, 2016).

Para esta análise da validade discriminante, foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica *PLS Algorithm (Quality Criteria – Latent Variable Correlations)*. A Tabela 06 apresenta os valores da raiz quadrada da AVE de cada constructo e as correlações entre as variáveis latentes.

TABELA 06: VALIDADE DISCRIMINANTE

VL*	DEF	DIC	DIE	DNVA	DPB	DPF	DS	DSN	DAV
DEF	0,8774								
DIC	0,7836	0,8584							
DIE	0,7451	0,7959	0,8590						
DNVA	0,4420	0,4307	0,3317	0,8327					
DPB	0,6513	0,5916	0,6217	0,3429	0,8400				
DPF	0,6340	0,7204	0,7747	0,2993	0,5870	0,8921			
DS	0,6079	0,6565	0,6969	0,3083	0,6513	0,8269	0,9336		
DSN	0,6271	0,5858	0,7062	0,2728	0,5701	0,7868	0,7823	0,9580	
DAV	0,6625	0,5592	0,5858	0,4918	0,6712	0,5705	0,5113	0,4668	0,7117

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0

Legenda: * VL = Variáveis Latentes

Como mostra a Tabela 06, os valores quadráticos das AVE's dos constructos latentes são superiores, aos valores das correlações. Desta forma, conclui-se que existe a validade discriminante, pois em conformidade com Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante está provada se o quadrado da AVE de uma variável latente for maior do que as variações desta variável latente com qualquer outro constructo do modelo.

De acordo com Hair *et al.* (2011) e Götz *et al.* (2010), após a verificação da validade discriminante o processo de validação do modelo de mensuração reflexivo está concluído. Assim sendo, inicia-se a avaliação do modelo estrutural.

5.3.2.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

A avaliação do modelo estrutural mostra a significância das regressões. Com isso é possível identificar a relação existente entre os constructos, suas respectivas dimensões e, conseqüentemente, as variáveis manifestas. Hair Jr. *et al.* (2016) e Melo (2013) afirmaram que o modelo estrutural representa as relações causais entre as variáveis não observáveis dependentes e independentes, e é expresso por um conjunto de equações estruturais lineares.

5.3.2.2.1 VARIÂNCIA EXPLICADA - COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO DE PEARSON (R^2)

A avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. A variância explicada representa uma medida que indica a qualidade do modelo ajustado e mostra a porcentagem de variância da variável dependente que é explicada pela variável independente (latente) (CHIN, 2010).

Para analisar o coeficiente de determinação (R^2), foi utilizado no *software* SmartPLS a técnica “*PLS Algorithm – Quality Criteria – R Square*”. A Tabela 07 mostra os valores dos R^2 com as respectivas variáveis latentes.

TABELA 07: COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO R^2

Constructos	Variáveis Latentes	R^2
Cultura Organizacional	DAV	0,881695
	DPB	0,716780
	DNVA	0,390791
Sucesso de Projetos	DEF	0,692614
	DIE	0,801244
	DIC	0,790932
	DSN	0,708742
	DPF	0,824435
	DS	0,749326
SP		0,520599

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0

Cohen (1988) classificou os valores de R^2 de 0,02, 0,15 e 0,26 como pequeno, médio e grande efeito, respectivamente. Desta forma, todos os coeficientes apresentaram valores considerados de efeito grande. O valor de 0,520599 na variável SP, significa que a cultura organizacional (CO) explica a influência de 52,06% no sucesso de projetos (SP).

5.3.2.2 RELEVÂNCIA PREDITIVA (Q^2) OU INDICADOR DE STONE-GEISSER

O valor do indicador de qualidade de ajuste do modelo, relevância ou validade preditiva (Q^2), ou ainda indicador de Stone-Geisser, avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele (ou a qualidade de predição do modelo ou acurácia do modelo ajustado) (RINGLE *et al.*, 2014). Como critério para avaliação os valores obtidos devem ser maiores que zero (HAIR JR. *et al.*, 2016). Para analisar a relevância preditiva (Q^2), foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica “*Blindfolding – CV Red.*”.

Hair *et al.* (2011) recomenda usar como valor de omissão de distância D entre 5 e 10. Na execução do procedimento *Blindfolding* para executar este trabalho o valor de omissão utilizado foi de $D = 8$. A Tabela 08, apresenta os valores da validade preditiva (Q^2), ou valor de Stone-Geisser.

TABELA 08: VALIDADE PREDITIVA (Q^2)

Constructos	Variáveis Latentes	Q^2
Cultura Organizacional	DAV	0,434231
	DPB	0,505090
	DNVA	0,166103
Cultura Organizacional		0,291104
Sucesso de Projetos	DEF	0,530817
	DIE	0,592452
	DIC	0,579683
	DSN	0,646438
	DPF	0,650395
	DS	0,645319
Sucesso de Projetos		0,287941

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS® v. 2.0

Como os valores apresentados foram maiores do que zero, existe qualidade da predição do modelo, ou seja os indicadores de relevância preditiva possuem valores considerados de alto poder explicativo.

5.3.2.2.3 COEFICIENTES DE CAMINHO

Os coeficientes de caminho são medidas que indicam o relacionamento de um constructo com outro. Os valores variam de +1 a -1, onde os valores próximos de +1 indicam uma forte relação positiva entre os constructos e os valores próximos de -1 indicam o contrário, e, os valores próximos de zero indicam relações fracas (HAIR JR. *et al.*, 2016).

Para analisar os coeficientes de caminho, foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica “*Bootstrapping – Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*”. Identificado a avaliação das relações causais, esses valores foram analisados em conformidade com o critério da interpretação dos valores à luz da teoria (HAIR JR. *et al.*, 2016). A Tabela 09 mostra os valores dos coeficientes de caminho.

TABELA 09: COEFICIENTES DE CAMINHO

Relações Causais	Coefficientes de Caminho
CO -> DNVA	0,625133
CO -> DPB	0,846628
CO -> DAV	0,938986
CO -> SP	0,721525
SP -> DEF	0,832235
SP -> DIC	0,889344
SP -> DIE	0,895122
SP -> DPF	0,907984
SP -> DS	0,865636
SP -> DSN	0,841868

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS®v. 2.0

Acerca dos tamanhos e significância dos coeficientes de caminho do modelo interno, nota-se que o modelo sugere que a cultura organizacional (CO) apresenta um efeito interior forte sobre o sucesso de projetos (SP) de 0,721525. A Tabela 09 mostra que todas as outras relações causais também apresentam efeito interior forte, pois a relação teórica (caminho) prevista entre os construtos, para que sejam estatisticamente significantes, são quando os valores dos coeficientes de caminhos se aproximam de +1 (HAIR JR. *et al.*, 2016; SILVA MACEDO, 2016).

5.3.2.2.4 TESTE T DE STUDENT

Os valores dos testes t foram gerados pelo cálculo do *Bootstrapping* do SmartPLS. A Figura 28 mostra a tela do SmartPLS com os referidos valores dos teste t.

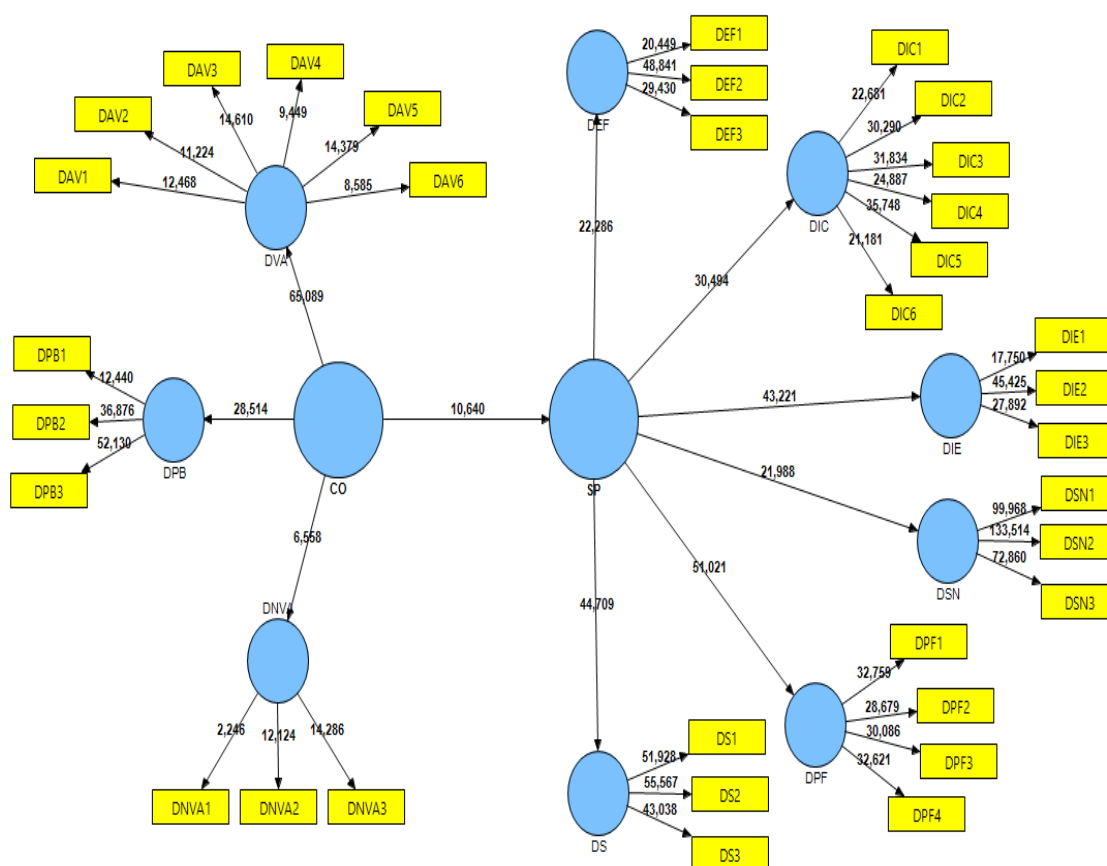


Figura 28: MEE com os valores dos testes t de Student

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via software SmartPLS® v. 2.0

Figura 28 mostra que todos os valores das relações apresentados estão acima do valor de referência de 1,96 (nível de significância 5%), o que comprovam a existência da relação (HAIR *et al.*, 2011).

O *SmartPLS* disponibiliza um relatório apresentado por meio da técnica “*Bootstrapping - Default Report, (Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)*”, que apresenta os valores da estatística t em formato de tabela, apenas para ratificar o que já foi apresentado no formato de figura. A Tabela 10, mostra os valores da estatística t dos constructos.

TABELA 10: VALORES ESTATÍSTICA t

Relações Causais	Estatística t
CO -> DNVA	6,558457
CO -> DPB	28,513680
CO -> DAV	65,089054
CO -> SP	10,639576
SP -> DEF	22,285691
SP -> DIC	30,493553
SP -> DIE	43,221290
SP -> DPF	51,020596
SP -> DS	44,709250
SP -> DSN	21,988442

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS®v. 2.0

Pode-se observar por meio da Tabela 10, que a relação existente entre os constructos da cultura organizacional e do sucesso de projetos apresentaram uma relação causal bastante forte, ou seja, apresentou um valor de 10,63.

5.3.2.2.5 TAMANHO DO EFEITO (f^2) OU INDICADOR DE COHEN

O tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen é obtido pela inclusão e exclusão de constructos do modelo. Desta forma é possível se avaliar o quanto cada constructo é útil para o ajuste do modelo (RIGLE *et al.*, 2014). Cohen (1988) mostra que a alteração do coeficiente de determinação da variável dependente é calculada pela estimação dupla do modelo estrutural, ou seja, uma vez com e uma vez sem a variável latente independente. Para analisar o tamanho do efeito (f^2), foi utilizado o *software* SmartPLS a técnica “*Blindfolding – CV Com.*”.

Hair *et al.* (2011) recomenda usar como valor de omissão de distância D entre 5 e 10. Na execução do procedimento *Blindfolding* para executar este trabalho o valor de omissão utilizado foi de D = 8. Os pesquisadores não devem indicar apenas se a relação entre as variáveis é significativa, mas, também, reportar o tamanho do efeito entre essas variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2016).

A Tabela 11 apresenta os valores referente ao tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen.

TABELA 11: TAMANHO DO EFEITO (f^2)

Variável Latente	f^2
CO	0,291104
DAV	0,320021
DPB	0,414105
DNVA	0,096062
DEF	0,512818
DIE	0,456265
DIC	0,632706
DSN	0,773477
DPF	0,637694
DS	0,693670
SP	0,553453

Fonte: Desenvolvido pelo autor, dados obtidos via *software* SmartPLS®v. 2.0

Assim, com relação ao tamanho do efeito (f^2), o impacto das variáveis latentes independentes sobre as dependentes para ajustar o modelo, apresentam como valores referenciais de 0,02, 0,15 e 0,35, considerados como pequeno, médio e grande, respectivamente (HAIR JR. *et al.*, 2016, CHIN 1988). Levando em consideração as respostas apresentadas na Tabela 11, conclui-se que o indicador do DNVA pode ser considerado como de médio impacto, enquanto todos os outros indicadores devem ser considerados com impacto grandes.

5.3.2.2.6 GOODNESS OF FIT (GoF)

O valor do GoF, visa testar a qualidade e a validade global do modelo e ao mesmo tempo a adequação do modelo estrutural e de mensuração. Foi calculado por meio da raiz quadrada do produto da média dos indicadores R^2 (adequação do modelo estrutural) e da média das AVE's (adequação do modelo de mensuração) (TENENHUAUS *et al.*, 2009). A Tabela 12 apresenta o valor do GoF.

TABELA 12: GOODNESS OF FIT (GoF)

Constructo	Variáveis Latentes	AVE	R ²
Cultura Organizacional	DAV	0,506556	0,881695
	DPB	0,705613	0,716780
	DNVA	0,500964	0,390791
Sucesso de Projetos	DEF	0,769854	0,692614
	DIE	0,737862	0,801244
	DIC	0,736868	0,790932
	DSN	0,917760	0,708742
	DPF	0,795830	0,824435
	DS	0,871693	0,749326
Média		0.727006	0,728508
GoF		0,727756	

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com dados obtidos via *software* SmartPLS®v. 2.0

Com os cálculos realizados o valor encontrado para o indicador GoF foi de 0,727756, indicando que o modelo tem um ajuste adequado. Considera-se um ajuste adequado para as áreas de ciências sociais e do comportamento, que é o adotado neste trabalho, quando $GoF > 0,36$ (WETZELS *et al.*, 2009).

A aderência do modelo (GoF) é um meio para validar o modelo globalmente e é o último indicador da análise da modelagem de equações estruturais, utilizando os mínimos quadrados parciais e modelo de caminhos (PLS-PM) (Hair Jr. *et al.*, 2016). Embora os cálculos referentes ao indicador GoF foram realizados, Henseler e Sarstedt (2013) afirmaram que o mesmo não tem poder de distinguir modelos válidos e modelos não válidos e sugerem não usar o GoF como indicador.

5.4 FASE 4_ ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

Os resultados apontaram que a cultura organizacional tem impacto no sucesso dos projetos, demonstrando a importância das organizações ficarem atentas para sua cultura em todos os aspectos (artefatos visíveis, as normas e os valores adotados e as premissas básicas).

Assim, os resultados comprovam pesquisas anteriores, como a de Ramos e Mota (2016) que apresentou um estudo exploratório frente aos fatores culturais que influenciaram o sucesso de projetos, voltados às tipologias da cultura organizacional de Hofstede (1980). Por sua vez, Ramos e Mota (2016) afirmaram que para alcançar o sucesso no projeto, as organizações precisam compreender a cultura que existe dentro da própria organização (RAMOS; MOTA, 2016).

Nessa mesma linha, os resultados indicaram que é possível aumentar o sucesso dos projetos, no contexto de gerenciamento dos projetos, levando em consideração a cultura organizacional. Isso vem de encontro com o apresentado por Silva e Gomes (2015) que analisaram a relação existente entre as práticas do gerenciamento de projetos e a cultura organizacional no modelo de Handy (1978), e pontuaram que para se obter melhor prática na gestão de projetos é de suma importância identificar a cultura organizacional da empresa e conseqüentemente atingir o sucesso nos projetos escolhidos.

Finalizando, os resultados desta pesquisa forneceram uma visão importante no aspecto de se levar em consideração cada variável que compõe o constructo da cultura organizacional, o que permite avaliar o impacto no sucesso dos projetos. Importante salientar que isso vem de encontro com o apresentado por Wei e Miraglia (2017) que investigaram o impacto que os principais elementos da cultura organizacional, têm sobre a transferência de conhecimentos por meio dos projetos em uma organização. Ainda afirmaram que, devido à complexidade dos problemas culturais, é de fundamental importância que a empresa identifique o papel e a influência de cada um dos componentes em sua cultura organizacional (WEI; MIRAGLIA, 2017).

5.4.1 COMPORTAMENTO DAS DIMENSÕES E VARIÁVEIS

Nesta seção, para cada dimensão trabalhada foram levados em conta os valores obtidos a partir do levantamento *survey*, uma análise junto da teoria, e alguns apontamentos importantes a partir dos relatos obtidos pelas entrevistas com os especialistas.

Os itens a seguir apresentam uma discussão dos resultados tendo como referência os constructos da cultura organizacional e do sucesso de projetos, levando-se em consideração suas respectivas dimensões (variáveis latentes).

5.4.1.1 CONSTRUCTO CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta tese explorou a cultura organizacional, analisando-a a partir de três dimensões, sendo elas: artefatos visíveis (arquitetura, tecnologia, layout, vestuário, comportamento e documentos de domínio público), normas e valores (mitos, crenças e ritos - filosofias organizacionais) e premissas básicas (relação da organização com o ambiente, natureza do trabalho e as relações humanas).

a) Dimensão Artefatos Visíveis.

A dimensão artefatos visíveis está composta por seis indicadores (DAV1 a DAV6). Os resultados desta pesquisa mostraram que os indicadores apresentam alta confiabilidade estatística, suportando a validade desta dimensão. Pois apresentaram os seguintes valores: qualidade do ajuste (test $t = 65,089054$), tamanho do efeito ($f^2 = 0,320021$), relevância preditiva ($Q^2 = 0,434231$), validade convergente ($AVE = 0,5065$), confiabilidade composta ($CC = 0,8596$) e o alfa de Cronbach ($AC = 0,8037$).

Nesta tese, dentre as três dimensões apresentadas no constructo cultura organizacional, a dimensão artefatos visíveis apresentou números mais expressivos que normas e valores adotados, porém menores que premissas básicas. Ressalta-se que uma maior ou menor expressividade não caracteriza ou descaracteriza a importância da dimensão para o sucesso do projeto.

Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância dos artefatos visíveis para o sucesso de projetos, e isso vem de encontro com o parecer dado pelo especialista BEN1, ao afirmar que o escritório de gerenciamento de projetos já foi planejado buscando atender todos os itens que compõe os artefatos visíveis. Para a literatura, a forma como a empresa está composta, sua arquitetura, a tecnologia, o layout, e o modo como as pessoas conversam e se comportam,

mostra a sintonia existente na organização (WIEWIORA, 2013; HOGAN; COOTE, 2014; WEI; MIRAGLIA, 2017).

b) Dimensão Normas e Valores Adotados

A dimensão normas e valores adotados contempla 3 indicadores (DNVA1 a DNVA3). Apresentou como valores estatísticos a AVE = 0,500964 e a confiabilidade composta = 0,736429. A qualidade do ajuste desta dimensão reflete no valor do test *t* de Student que foi de 6,558457 e do coeficiente de determinação (R^2) = 0,390791. Desta forma, verificou-se que os valores mínimos estatísticos desejados para ter a confiabilidade composta e a validade do modelo foram atingidos.

Os resultados produzidos por meio desta análise mostraram que todas as dimensões são de fundamental importância para o conjunto que compõe este constructo, embora normas e valores adotados tenham demonstrado índices ligeiramente menores que as outras dimensões. Isso não quer dizer que esta dimensão é menos importante que as demais, ou seja, os mitos, as crenças e os ritos devem ser levados em consideração nas organizações.

Os especialistas apontaram que, com a quebra de paradigmas, os ritos são implementados e as crenças são identificadas e respeitadas (especialista MAX1). Isso demonstra tolerância e traz harmonia (especialista BEN3) e os mitos servem de motivação (especialista UNI4). A literatura afirma que é por meio dos mitos que se mostra a superação das organizações (SCHEIN,2004). Por meio das crenças são refletidas as suas tradições (PIRES; MACEDO, 2006), e é por meio dos ritos, eventos realizados, que a empresa orienta e molda o comportamento das pessoas (HORTA; CABRAL, 2008).

c) Dimensão Premissas Básicas

Da mesma forma que a dimensão anterior (b), a dimensão premissas básicas também foi representada por 3 indicadores (DPB1 a DPB3). Os números estatísticos encontrados apontaram que houve um destaque para esta dimensão

perante as demais. Esta dimensão apresentou maior índice comparativo (valores referenciais/critérios) em cinco quesitos: Validade convergente (AVE), Confiabilidade composta (CC) e Validade discriminante (VD): Validade Preditiva (Q^2) e no Tamanho do efeito (f^2). O que não significa dizer que as demais dimensões são menos importantes que esta dimensão.

Com isso, os resultados deste estudo forneceram uma visão muito importante ligada às premissas básicas, principalmente por se tratar de elementos invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre os funcionários. O estudo apresentou a relevância das premissas básicas no sentido de se levar em consideração o que os membros da organização acreditam ser realidade, pois isso influencia o que eles sentem, pensam e como agem sobre os aspectos da cultura.

Corroborando, o entrevistado UNI3 afirmou que “.. a equipes já tem assimilado o que deve fazer”, e para o entrevistado BEN1 isso depende muito da maturidade da equipe “... sim, influência, depende da maturidade da equipe. Aqui nós temos muitos novatos”. Para a literatura, as premissas básicas tem um aspecto com maior profundidade em cultura, pois se trata de ações tomadas normalmente de maneira inconsciente e correspondem à essência dessa cultura, desta forma constituindo a parte de maior dificuldade na sua identificação (ROMANO *et al.*, 2015; WEI; MIRAGLIA, 2017).

5.4.1.2 CONSTRUCTO SUCESSO DE PROJETOS

O sucesso do projeto está relacionado com os objetivos e benefícios que são fornecidos em um projeto para a organização como um todo (DE WIT, 1988). Este constructo, sucesso do projeto, foi analisado a partir de 6 dimensões, sendo elas: eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso no negócios e preparação para o futuro (SHENHAR; DVIR, 2007) e sustentabilidade (MARTENS; CARVALHO, 2016).

a) Dimensão Eficiência

A dimensão eficiência está composta por 3 indicadores (DEF1 a DEF3), que incluem a tríplice restrição (custo, prazo e escopo). Tais indicadores apresentaram cargas fatoriais satisfatórias. A qualidade do ajuste desta dimensão se reflete no valor do test *t* de Student (22,285691), e na relevância preditiva ($Q^2 = 0,530817$). Assim, os valores mínimos estatísticos para se ter a confiabilidade composta e a validade do modelo foram atingidos.

Nesta tese, a dimensão eficiência (DEF) junto com a dimensão impacto para a equipe (DIE) apresentou menor expressividade diante do constructo sucesso em projeto. De forma alguma esta baixa expressividade apontada neste estudo descaracteriza a importância desta dimensão para o sucesso de projetos. Shenhar (2004) e Martens *et al.* (2006), por exemplo, destacam que além da eficiência outras dimensões, tais como: impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso no negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade, devem ser consideradas.

Os resultados apresentados no levantamento *survey*, vem de encontro com os pareceres dos especialistas no sentido de que a cultura organizacional tem impacto na dimensão eficiência. Pôde-se perceber a importância desta dimensão também pelos relatos dos especialistas direcionados ao triângulo de ferro (custo, prazo, escopo).

No parecer do especialista UNI2 "... a cultura organizacional impacta sim nesses níveis avaliados", referindo-se aos níveis do triângulo de ferro. Entretanto, como o próprio especialista MAX1 anunciou, "... o triângulo de ferro é um dos principais fatores de análise para o sucesso do projeto". Ou seja, ao mesmo tempo em que fica evidenciado a importância da dimensão eficiência no constructo sucesso de projetos, também mostra que a cultura organizacional tem impacto sobre esta dimensão e ainda se evidencia que as outras dimensões (impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso no negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade) são merecedoras de atenção na busca do sucesso de projetos.

b) Dimensão Impacto para o Cliente

A dimensão impacto para o cliente foi formada por 6 indicadores (DIC1 a DIC6). Todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, bem como todos os outros critérios de avaliação de qualidade estatística foram atingidos. Ressalta-se que valores tais como, $R^2 = 0,708$ (efeito grande), alfa de Cronbach (0,927974) e confiabilidade composta (0,943704) demonstraram bons índices estatísticos.

Os índices estatísticos obtidos na avaliação sugerem que, a cultura organizacional tem influência na dimensão impacto para o cliente. Isso também pôde ser constatado por meio de relatos nas entrevistas, onde o especialista MAX1 afirma “... a cultura organizacional influencia diretamente” e o especialista UNI1 ao ser questionado se a cultura organizacional tem impacto nesta dimensão respondeu: “... sim, entendo que sim”. Desta forma, para os profissionais que atuam com gerenciamento de projetos, é fundamental entender as necessidades do cliente e desenvolver estratégias que venham a atender essas necessidades.

A literatura aborda esta dimensão relatando que, o reflexo do resultado do projeto impacta a vida ou o negócio do cliente em seu esforço para atender as suas necessidades (MIR; PINNINGTON, 2014; RODRIGUES *et al.*, 2014; MARTENS; CARVALHO, 2016). E essa importância é afirmada também pelo especialista COA1 ao afirmar que “... o cliente não pode ficar descoberto. É feito de tudo para que o projeto seja atendido na íntegra”. Com esse parecer, mais uma vez fica evidenciado a importância de se levar em considerações todas as outras dimensões (eficiência, impacto para a equipe, sucesso no negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade).

c) Dimensão Impacto para a Equipe

A dimensão impacto para a equipe está evidenciada por 3 indicadores (DIE1 a DIE3). Na medição do modelo SEM, o valor da AVE foi de 0,737862 e a

confiabilidade composta foi 0,893893. O valor do test t de Student foi de 43,221290 e todos os outros indicadores atenderam os valores mínimos estatísticos desejados, o que reflete a qualidade do ajuste desta dimensão.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a cultura organizacional tem influencia na dimensão impacto para a equipe no sucesso de projetos. Essa relação também pode ser verificada por meio do relato do especialista UNI2 ao afirmar que “... a cultura organizacional aqui é muito antiga e tem muita resistência e nossa equipe é muito nova. Isso gera conflito e impacta sim no sucesso dos projetos”, e do relato do especialista MAX1 que disse “... a cultura organizacional está diretamente ligada ao sucesso do projeto”.

Como já relatado na dimensão eficiência (a), a dimensão impacto para a equipe também apresentou baixa expressividade junto ao constructo sucesso do projeto. Os resultados parecem indicar que, para as empresas pesquisadas, é necessário identificar fatores que proporcionem mais motivação para a equipe. Ou seja, proporcionar formas para que os membros das equipes se qualifiquem, tenham maior produtividade, fiquem mais satisfeitos com o trabalho e cresçam profissionalmente dentro da organização.

Isso vem ao encontro com o exposto pelo especialista UNI1 ao afirmar que “... a equipe vendo que teve sucesso no projeto, se sente mais motivada”. A literatura relata que quando o profissional se sente valorizado em fazer parte do grupo, ele está motivado e tende a produzir sempre o melhor possível (DONATO, 2013; BORTOLOTTI *et al.*, 2015).

d) Dimensão Sucesso no Negócio

Assim como ocorreu no item anterior (c), a dimensão sucesso no negócio também foi representada pelo mesmo número de variáveis manifestas (DSN1 a DSN3). Os indicadores estatísticos se revelaram com bons índices nos critérios de qualidade em suas medições. Destaca-se entre os índices o valor da AVE

(0,917760), a confiabilidade composta (0,970995), o alfa de Cronbach (0,95518) e o tamanho do efeito (f^2), de 0,773477.

Dentre as seis dimensões apresentadas, ela se destacou das demais, mesmo que de forma moderada. Deste modo, as características consideradas como sendo mais importantes pelos respondentes foram o aumento das vendas e lucratividade e a competitividade e o desempenho no mercado. Neste sentido, ficou nítido que as empresas estão preocupadas em se manter no mercado e para isso devem ser competitivas.

Os índices estatísticos mostraram que existe relação entre a cultura organizacional e a dimensão sucesso no negócio. O relato do especialista MAX 1 vem de encontro com o exposto quando diz que “... precisamos ser competitivos” ao ser questionado da influência da cultura organizacional no sucesso dos negócios. Já o especialista BEN3 corrobora ao afirmar que “... a cultura organizacional proporciona a competitividade e o desempenho da empresa, são levados em consideração e afetam o sucesso do projeto”. Na literatura, esta dimensão busca identificar o que a empresa pode ofertar a mais a seus clientes, internos ou externos. Fazendo com que a empresa se torne cada vez mais competitiva, e com isso consigam atrair e conquistar cada vez mais clientes (RODRIGUES *et al.*, 2014; DUFFIELD; WHITTY, 2015).

e) Dimensão Preparação para o Futuro

A dimensão preparação para o futuro contempla 4 indicadores (DPF1 a DPF4). Destacou-se nesta dimensão a qualidade do ajuste que apresentou os valores: coeficiente de determinação (R^2) = 0,824435, test t de Student= 51,020596, tamanho do efeito (f^2) = 0,637694 e a relevância preditiva (Q^2) = 0,650395.

Os resultados desta dimensão só não foram considerados mais expressivos estatisticamente do que a dimensão do sucesso nos negócios. Isso demonstra o como é importante para as empresas observarem o mercado de atuação e se

prepararem para ocupar novos nichos de mercado, bem como diferenciar seus produtos e buscar a melhoria contínua.

Os resultados deste estudo mostraram que a cultura organizacional tem relação com a dimensão preparação para o futuro. Essa relação ficou evidente também no relato dos especialistas quando questionados sobre a importância da cultura organizacional para a preparação para o futuro, o especialista UNI 1 afirmou “... sim, é preciso ficar atento para a abertura de novos mercados ...”, o especialista BEN1 alegou “... a inovação agrega valor e facilita para a empresa sobreviver, como consequência isso influencia sim no sucesso dos projetos”, e o especialista BEN 3 disse “... a empresa sempre está se atualizando (*software*, *infra-estrutura*), acompanhando o mercado, enfim, se preparando para o futuro”. Na literatura, pôde-se identificar que a aplicação da cultura organizacional nos projetos ajudam a promover a criação de novos mercados, produtos e tecnologias, bem como identificar a capacidade da cultura organizacional em contribuir para a melhoria contínua (SHENHAR *et al.*, 2001; YAZICI, 2009).

f) Dimensão Sustentabilidade

A dimensão sustentabilidade foi composta por três indicadores (DS1 a DS3), relacionado ao *Triple-Botton Line* – TBL (ELKINGTON, 1998). Na medição do modelo SEM, o valor da AVE foi de 0,871693, o da confiabilidade composta foi de 0,953230 e o do alfa de Cronbach foi de 0,926448. Apresentou para o test *t* de Student o valor de 44,709250.

Depois das dimensões sucesso nos negócios e preparação para o futuro, sustentabilidade foi a dimensão que teve mais expressividade nos resultados apresentados. Os índices estatísticos revelaram a importância da cultura organizacional na dimensão sustentabilidade para a organização, no sentido de relacionar o impacto ambiental, social e econômico quando da execução de um projeto.

Corroborando com esses resultados, o especialista COA1 afirmou que “... os projetos hoje estão muito atentos para a sustentabilidade”, o especialista BEN 1 disse que “... a empresa leva muito em consideração todos os benefícios de sustentabilidade”, e o especialista MAX1 alegou que “ a cultura organizacional está ligada diretamente ao sucesso do projeto”. Na literatura, permite-se analisar por meio desta dimensão o quanto a aplicação das variáveis da cultura organizacional nos projetos relacionadas à sustentabilidade, proporcionam o aumento nos benefícios econômicos, ambientais e sociais (CARVALHO; RABECHINI JR., 2015; MARTENS; CARVALHO, 2016).

5.4.3 CONSOLIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO-EMPÍRICO DA TESE

A análise das dimensões e dos indicadores do modelo teórico da cultura organizacional no sucesso de projetos, permite apresentar por meio da Figura 30, o modelo resultante.

Além disso, este trabalho apresentou como resultado evidências empíricas de uma relação positiva e significativa entre os constructos cultura organizacional e sucesso do projeto. Relação esta que foi estatisticamente comprovada neste estudo e explicada por dois testes que confirmaram a hipótese H1, ou seja, a cultura organizacional no gerenciamento de projetos impacta positivamente no sucesso de projetos.

Assim, o teste t de Student, primeiro teste, apresentou 10,640, valor superior a 1,96 (HAIR JR. *et al.*, 2016), e com um valor de $p < 0,01$ (Tabela 10), o que mostra uma relação causal altamente significativa entre a cultura organizacional e o sucesso do projeto no contexto da amostra pesquisada. O segundo teste, a variância explicada ou o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), mostrou que 52,06% (Tabela 07) dos efeitos sobre o constructo sucesso de projeto são explicados pelo constructo cultura organizacional. A Figura 29 apresenta o modelo de pesquisa final.

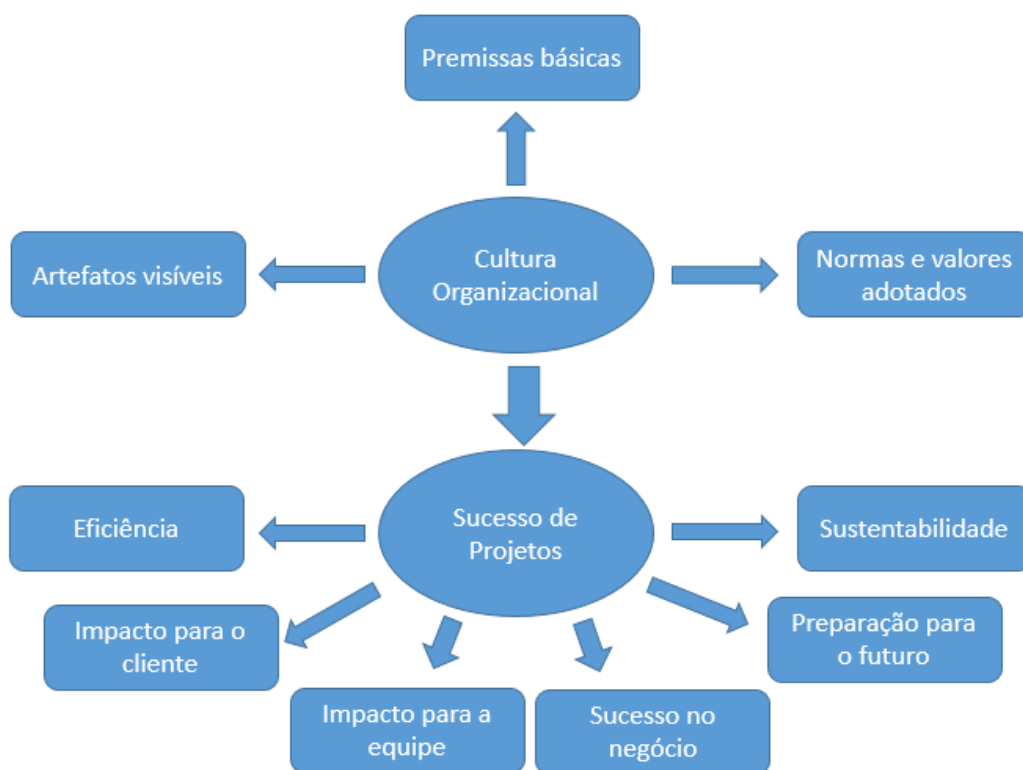


Figura 29: Modelo Final da Pesquisa

Todos os elementos (relações) presentes no modelo teórico, foram validados estatisticamente no modelo empírico, atendendo as normas estabelecidas pelo sistema estatístico, ou seja pelo teste de *t* de Student e pelo R^2 , principalmente. Desta forma, o modelo final desta tese se apresenta com os dois constructos (cultura organizacional e sucesso de projetos) e com nove dimensões. Por sua vez, a cultura organizacional aponta três dimensões (artefatos visíveis, premissas básicas e normas e valores adotados) e o sucesso de projetos com seis dimensões (eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso no negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade).

A cultura organizacional e o sucesso de projetos, no contexto de gerenciamento de projetos (SCHEIN, 2004; SHENHAR; DVIR, 2007; SILVA; GOMES, 2015; MARTENS; CARVALHO, 2016), alinhado com os resultados deste estudo sugerem que a ligação entre esses temas pode contribuir de forma significativa

para o sucesso do projeto. Por outro lado, existe ainda 47,94% de influência de outros constructos sobre o sucesso do projeto. Isso mostra o quanto é complexo o estudo do sucesso de projetos (HUANG *et al.*, 2009; MIR; PINNINGTON, 2014; RAMOS; MOTA, 2016).

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objeto o estudo direcionado entre a cultura organizacional e o sucesso de projetos. Com isso, identificou-se as relações existentes entre os constructos no contexto de gerenciamento de projetos. Os indicadores e as dimensões que compõe os temas foram mostrados pela literatura de forma individualizada, sendo devidamente estudados. O modelo teórico apresentado permitiu visualizar a conexão entre os constructos, cultura organizacional e sucesso do projeto.

A relação estabelecida no modelo teórico entre a cultura organizacional e o sucesso de projeto apresentou uma resposta de impacto positivo da cultura organizacional no sucesso de projetos, apresentados pelo Teste *t* de Student e pelo coeficiente de determinação (R^2). Conclusivamente, os principais resultados desta pesquisa mostram que os gestores devem ficar atentos à cultura organizacional da empresa, pois ela tem grande influência nos resultados do sucesso dos projetos.

A pesquisa mostrou que o coeficiente de determinação de Pearson (R^2) tem o valor de 0,520599, isto é, 52,06% dos efeitos sobre o constructo sucesso de projeto são explicados pelo constructo da cultura organizacional. O índice que mostra a importância da cultura organizacional é o nível de significância dos coeficientes de caminho (teste *t* de Student), cujo valor foi de 10,640, e evidencia a relação causal entre os constructos estudados, lembrando que o valor de referência é $t \geq 1,96$. Portanto, está atendido o quesito da significância das correlações e regressões.

Além disso, as análises estatísticas apresentadas indicam que o modelo proposto está validado nas dimensões ou constructos avaliados. Isso pôde ser comprovado uma vez que o indicador que testa a qualidade e a validade global do modelo *Goodness of Fit* (GoF), apresentou o valor do GoF de 0,727756.

Desta forma, a solidez desse resultado atende o índice recomendado para as ciências sociais e do comportamento por ser maior que 0,36, o que sustenta um alto grau de confiança na validade do modelo proposto.

Assim, conforme relatado, conclui-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido. O modelo apresentado proporciona o alinhamento entre os temas abordados, bem como permite analisar a influência da cultura organizacional no sucesso do projeto.

Na sequência, seguem as contribuições desta tese para a teoria e para a prática. As limitações foram delineadas e os trabalhos futuros também estão apontados com o intuito de promover condições de continuidade nos estudos a partir dos temas elencados nesta pesquisa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

A contribuição para a teoria deste trabalho se apresenta em diversos momentos. Primeiro, quando da realização da revisão sistemática da literatura (RSL), que buscou identificar os artigos considerados como relevantes para esta pesquisa, disponibilizados no portal Capes e com o uso da técnica *snowball*, relacionados com o foco direcionado à cultura organizacional e sucesso de projetos (Figura 15).

Também se dá no sentido de apresentar uma síntese das abordagens que relacionam as dimensões e as variáveis da cultura organizacional, em ordem cronológica (Quadros 03 e 04), e as dimensões e as variáveis do sucesso de projetos, em ordem cronológica (Quadros 05 e 06).

De modo relevante, a apresentação do modelo teórico proposto permite especificar a relação existente entre os constructos, cultura organizacional e sucesso de projetos. Além disso, busca identificar a influência da cultura organizacional no sucesso de projetos por meio da análise feita pelos níveis da cultura organizacional.

Esta tese também contribuiu com o artigo intitulado “Impacto da cultura organizacional no sucesso de projetos: Estudo de casos múltiplos em empresas”, publicado pelo *Iberoamerica Journal of Project Management (IJoPM)*, (Vol.8. n.1 pp.103-132–2017). Isso oportuniza novos direcionamentos da teoria para estudos da área.

Ressalta-se que este estudo contribuiu com a construção de um modelo em que houve a confirmação de que a cultura organizacional impacta no sucesso de projetos. Ainda, o mesmo modelo contemplou que a dimensão que mais potencializa a cultura organizacional é a dimensão premissas básicas e a dimensão que mais evidencia o sucesso de projetos é a dimensão sucesso nos negócios.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A contribuição para a prática pode ser elencada no sentido que esta tese disponibiliza um modelo validado que pode ser utilizado no contexto prático para maximizar os resultados organizacionais no setor de TI. Significa dizer que o modelo poderá contribuir de forma significativa para que os gestores das organizações consigam compreender como a cultura organizacional influencia no sucesso dos projetos.

Na pesquisa descritiva, este estudo contribui com os gestores no sentido de ratificar o alinhamento que existe entre os constructos analisados, cultura organizacional e sucesso de projetos, uma vez que os respondentes concordaram que a cultura organizacional realmente impacta no sucesso de projetos.

Ainda na pesquisa descritiva, identificou-se que o tipo de projeto desenvolvido interfere significativamente no sucesso dos projetos. Bem como o tipo da empresa também interfere no sucesso dos projetos. Para os respondentes, as empresas que se apresentam mais alinhadas com o desenvolvimento dos projetos tendem a ter maiores condições de alcançar o sucesso nos projetos.

Uma contribuição que pode ser elencada condiz com a análise feita a partir dos pareceres dos entrevistados. O aporte apresentado por estes profissionais, durante a pesquisa qualitativa, respaldou a importância de se analisar a ligação existente entre os temas. Outra contribuição está na participação de eventos e simpósios onde foram apresentados artigos voltados à área desta tese, oriundos de resultados obtidos neste estudo.

Com relação a contribuições futuras, foi ofertado para as empresas a apresentação dos resultados desta pesquisa. Os profissionais que serão contemplados com este trabalho são os colaboradores das empresas das APL's, estado do Paraná, que contribuíram com o estudo, participando da pesquisa e dando sua contribuição respondendo o questionário.

Aponta-se que esta tese trouxe um conjunto de constructos e variáveis que relacionam a cultura organizacional e o sucesso de projetos, permitindo verificar o impacto que os níveis da cultura organizacional tem sobre o sucesso dos projetos. Espera-se que, com isso, as empresas tenham maior visibilidade da cultura organizacional, e que este estudo ajude a organização a entender como deve proceder para ter resultados ainda melhores junto aos seus projetos.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A abordagem utilizada nesta pesquisa proporciona citar como uma das limitações deste trabalho o fato de ter seu foco voltado apenas às empresas que atuam na área de Tecnologia da Informação (TI). Logo, os resultados são limitados ao contexto da amostra.

Outra limitação está relacionada ao território geográfico onde a pesquisa foi aplicada. Trata-se de associações de empresas voltadas ao Arranjo Produtivo Local de Tecnologia de Informação (APL-TI), localizadas no estado do Paraná. Dessa forma, o público respondente do questionário está representado praticamente em sua totalidade por brasileiros.

6.4 TRABALHOS FUTUROS

Com a confirmação da hipótese (H1), as contribuições futuras deste trabalho se dão no sentido de promover condições que proporcionem uma maior compreensão do impacto que a cultura organizacional tem sobre o sucesso dos projetos. Dessa forma, recomenda-se a aplicação prática deste modelo em organizações com a finalidade de validar sua aplicabilidade tanto na gestão de projetos como em outros contextos.

Também podem nortear os trabalhos futuros as limitações de estudo apresentadas nesta tese. Neste sentido, destaca-se a possibilidade de realizar o mesmo trabalho partindo para empresas de outros segmentos de mercado. Com isso, haverá validação do modelo também para outras atividades desenvolvidas pelas organizações (além da área de TI). Bem como, expandir esta pesquisa para um cenário geográfico maior, ou delimitá-lo a uma nova região geográfica com a finalidade de comparar com os resultados apresentados.

Um quesito que pode ser estudo é a inter relações das dimensões utilizadas no modelo teórico empírico (buscando uma abordagem sistêmica). Bem como, buscar descobrir sobre outros constructos que interferem no sucesso de projetos e como eles podem se relacionar com o modelo teórico empírico.

Assim como os níveis da cultura organizacional foram utilizados neste estudo, sugere-se realizar um estudo voltado às tipologias da cultura organizacional, utilizando para isso um conjunto de empresas do mesmo segmento,

Por fim, esta tese evidencia oportunidades para a comunidade acadêmica desenvolver novos conhecimentos voltados a esse tema de pesquisa e buscar avanços nos estudos sobre o grau de importância e seus resultados, para uma mesma amostra de respondentes.

REFERÊNCIAS

ADNAN, H.; HASHIN, N.; MARHANI, M.A.; JOHARI M. A. Y. Project Management Success for Contractors. In: Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. **World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET)**, p. 425. 2013.

AGARWAL, N.; RATHOD, U. Defining 'success' for *software* projects: An exploratory revelation. **International journal of project management**, v. 24, n. 4, p. 358-370, 2006.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 2, p. 39-79, 1994.

ALIAS, Z.; ZAWAWI, E.M.A.; YUSOF, K.; ARIS, N.M. Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 153, p. 61-69, 2014.

AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M.; OKAZAWA, K. Enterprise Resource Planning (ERP) implementation: a useful road map. **International Journal of Management and Enterprise Development**, 2005, vol. 3, no 1-2, p. 169-180. 2005.

ALMAHMOUD, E. S.; DOLOI, H. K.; PANUWATWANICH, K. Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 3, p. 296-307, 2012.

ALVES, V. O. O impacto da cultura organizacional no processo de inteligência competitiva: um estudo de caso numa empresa do setor de energia. 2006. Tese (Doutorado). Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2006.

ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, L. E. D.; PIMENTEL, L. B. Best practices in project management office implementation: development of success reference. **Production**, v. 23, n. 3, p. 582-594, 2013.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. **Work study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 2, p. 97-104, 2007.

ANDRADE, D. C. T.; MIZAEI, G. A.; ANDRADE G. H. N.; BRITO, M. J. A aplicação do modelo da dinâmica da cultura de Hatch e a pesquisa multi-métodos: uma contribuição metodológica. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 17, n. 25, 2015.

ANGUS, Y.; FLETT, P.; BOWERS, J. Developing a value-centred proposal for assessing project success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 6, p. 428-436, 2005.

ARAGONÉS-BELTRÁN, P.; AZNAR, J.; FERRIS-ONATE. J.; GARCIA-MÉLON, M. Valuation of urban industrial land: An analytic network process approach. **European Journal of Operational Research**, v. 185, n. 1, p. 322-339, 2008.

ARAMBURU, N.; SAENZ, J. Knowledge Sharing in Management Processes: Impact on Innovation Project Management and Innovation Performance. In: **Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management**. Volumes. p. 10-18. 2010.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

ARIAS, G.; VILCHES, D.; BANCHOFF, C.; HARARI, I.; HARARI, V.; IULIANO P. The 7 key factors to get successful results in the IT Development projects. **Procedia Technology**, v. 5, p. 199-207, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 10006: **Gestão da qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro, 2000.

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International journal of project management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.

ATKINSON, R.; CRAWFORD, L.; WARD, S. Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. **International journal of project management**, v. 24, n. 8, p. 687-698, 2006.

AUBRY, M.; HOBBS. B.; MULLER, R.; BLOMQUIST, T. Identifying forces driving PMO changes. **Project Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 30-45, 2010.

AVNET, M. S. A network-based approach to organizational culture and learning in system safety. **Procedia Computer Science**, v. 44, p. 588-598, 2015.

AZANZA, G.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 29, n. 2, p. 45-50, 2013.

AZEVEDO, M. C. Desvendando a Cultura Organizacional. Disponível em <<http://peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>> Acesso em 16 de setembro de 2017.

AZEVEDO, M. C.; REIS, G.G. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: O agir autêntico no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. P. 84 -70. 2015

BACCARINI, D. The concept of project complexity—a review. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 4, p. 201-204, 1996.

BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. **Project management journal**, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.

BADEWI, A. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, p. 761-778, 2016.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, vol. 16, no 1, p. 74-94. 1988.

BANO, M.; ZOWGHI, D.; DA RIMINI, F. User satisfaction and system success: an empirical exploration of user involvement in *software* development. **Empirical Software Engineering**, v. 22, n. 5, p. 2339-2372, 2017.

BARBARA, B. Z.; LAS CASAS, A. L. Co-criação através do Fator Mudança Cultural na Multinacional GE Healthcare. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, p. 227-248. 2013.

BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **The Journal of Marketing**, p. 83-99, 1993.

BARDIN, L. Análise de conteúdo, Lisboa, Portugal: **Edições 70**. 2009.

BARNES, J. W.; JACKSON JR, D. W.; HUTT, M. D.; KUMAR, A. The role of culture strength in shaping sales force outcomes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 26, n. 3, p. 255-270, 2006.

BECHKY, B. A. Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. **Organization science**, v. 14, n. 3, p. 312-330, 2003.

BELASSI, W.; TUKEL, O. L. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International journal of project management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

BERSSANETI, F. T. **Identificação de variáveis que impactam o sucesso de projetos nas empresas brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011.

BERSSANETI, F. T.; ASSUMPÇÃO, A.; NAKAO, O. S. Engineering, procurement and construction (EPC): what are the variables that impact the success of the projects currently running in Brazil? **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 95-109, 2014.

BERSSANETI, F. T.; CARVALHO, M. M. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 3, p. 638-649, 2015.

BEST, A.; SMIT, J.; DE FABER, L.. Interventions and their relation to organizational culture and project management. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 74, p. 329-338, 2013.

BIGGS, S.; SMITH, S. A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture. **World development**, v. 31, n. 10, p. 1743-1757, 2003.

BILHIM, J. A. F. Teoria organizacional: estrutura e pessoas. 2.^a ed. rev. e actual. Lisboa: **Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas**. ISBN 972-9229-93-7. 2001.

BÖHLE, F.; HEIDLING, E.; SCHOPER, Y. A new orientation to deal with uncertainty in projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1384-1392, 2016.

BOHNSACK, R.; PINKSE, J.; KOLK, A. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. **Research Policy**, v. 43, n. 2, p. 284-300, 2014.

BORTOLOTTI, T.; BOSCARI, S.; DANESE, P. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. **International Journal of Production Economics**, v. 160, p. 182-201, 2015.

BOSO, N.; CADOGAN, J. W.; STORY, V. M. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 1, p. 57-81, 2013.

BOWERS, M. R.; HALL, R.; SRINIVASAN, M. M. Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. **Business Horizons**, v. 60, n. 4, p. 551-563, 2017.

BRINKMANN, S. Interview En Encyclopedia of Critical Psychology. **Springer New York**. p. 1008-1010. 2014.

BRIODY, E.; MEERWARTH PESTER, T.; TROTTER, R. A story's impact on organizational-culture change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 67-87, 2012.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B. Analise de fatores de satisfação no mercado B2B: Uma abordagem dos critérios competitivos na geração de valor. **Desafio Online**, v. 5, n. 2, 2017.

BRONES, F.; CARVALHO, M. M.; SENZI ZANCUL, E. Ecodesign in project management: a missing link for the integration of sustainability in product development?. **Journal of Cleaner Production**, v. 80, p. 106-118, 2014.

BRONES, F. A.; CARVALHO, M. M.; SENZI ZANCUL, E. Reviews, action and learning on change management for ecodesign transition. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 8-22, 2017.

BRYDE, D. J. Modelling project management performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 20, n. 2, p. 229-254, 2003.

BRYDE, D. J.; ROBINSON, L. Client versus contractor perspectives on project success criteria. **International Journal of project management**, v. 23, n. 8, p. 622-629, 2005.

BYRNE, B. M. Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming. **Psychology Press**, 2013.

CABRAL, A. C. A. Reflexões sobre a pesquisa nos estudos organizacionais: em busca da superação da supremacia dos enfoques positivistas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 1, n. 1, p. 60-73, 2015.

CADDEN, T.; MARSHALL, D.; CAO, G. Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. **Supply Chain Management: an international journal**, v. 18, n. 1, p. 86-103, 2013.

CAMPBELL, C.; GIBBS, A.; MAIMANE, S.; NAIR Y. Hearing community voices: grassroots perceptions of an intervention to support health volunteers in South Africa. **SAHARA: Journal of Social Aspects of HIV/AIDS Research Alliance**, v. 5, n. 4, p. 162-177, 2008.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. Construindo competências para gerenciar projetos: Teoria e prática. 2ª.Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 321-340, 2015.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal of Project Management**, 2017.

CARVALHO, M. M.; PATAH, L. A.; BIDO, D. S. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1509-1522, 2015.

CASTRO, R. A.; CASTRO, E. Os ritos empresariais na relação com comunidades rurais da Amazônia maranhense. **Caderno CRH**, v. 30, n. 79, 2017.

CAUCHICK, M. P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CAUCHICK, M. P. A. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: **Elsevier**, p. 131-148. 2010.

CAUCHICK, M. P. A.; HO, L. L. Levantamento Tipo *Survey*. In: Cauchick M. P. A. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Ed. Campos, 2ª. Ed., 2010.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

CHAN, A. P. C.; CHAN, A. P. L. Key performance indicators for measuring construction success. **Benchmarking: an international journal**, v. 11, n. 2, p. 203-221, 2004.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHEN, P. P. The Entity-Relationship Model - Toward a Unified View of Data, **ACM Transactions on Database Systems**, Vol. 1, No. 1, March 1976, pp. 9-36.

CHEUNG, S. O.; WONG, P.; WU, A. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 1, p. 33-44, 2011.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. **Statistical strategies for small sample research**, vol. 1, no 1, p. 307-341. 1999.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, vol. 295, no 2, p. 295-336. 1998.

CHIN, W. W. How to Write Up and Report PLS Analyses. *In*: VINZI, V. E.; Chin, W. W.; Henseler, J.; Wang, H. (Eds). **Handbook of Partial Least Squares** (pp.655-690). Berlin: Heidelberg. 2010.

CHIPULU, M.; NEOH, J. G.; OJIAKO, U. U.; WILLIAMS, T. A multidimensional analysis of project manager competences. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 60, n. 3, p. 506-517, 2013.

CHIPULU, M.; OJIAKO, U. U.; GUARDINER, P.; WILLIAMS, T.; MOTA, C.; MAGUINRE, S.; MARSHALL, A. Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 3, p. 364-389, 2014.

CHUA, D. K. H.; KOG, Y.; LOH, P. K. Critical success factors for different project objectives. **Journal of construction engineering and management**, v. 125, n. 3, p. 142-150, 1999.

CHUNG, K. C.; BURNS, P. B.; KIM, H. M. A practical guide to meta-analysis. **The Journal of hand surgery**, v. 31, n. 10, p. 1671-1678, 2006.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: **Reichmann & Affonso Editores**, Brasil. 2002.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Project Manager's Portable Handbook. 3. ed. USA: **RR Donnelley**, 2010.

COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences Lawrence Earlbaum Associates. **Hillsdale, NJ**, p. 20-26, 1988.

COOKE-DAVIES, T. The "real" success factors on projects. **International journal of project management**, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. New products: what separates winners from losers? **Journal of product innovation management**, v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. Designing and conducting mixed method research. Londres: **Sage**, 2006.

CRESWELL, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. **Sage publications**, 2013.

CORDEIRO, J. V. B. M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, 2017.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40, 2000.

CUMMINGS, T.; WORLEY, C. Organization development and change: Cengage learning. **Mason USA**, 2014.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. Manual de comportamento organizacional e gestão. **Lisboa: Editora RH**, 2007.

CURADO, M. A. S.; TELES, J.; MARÔCO, J. Analysis of variables that are not directly observable: influence on decision-making during the research process. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 1, p. 146-152, 2014.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004.

DAVIS, K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 4, p. 604-617, 2017.

DE WIT, A. Measurement of project success. **International journal of project management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. The rites and rituals of corporate life. **Readings. MA: Addison-Wesley**, 1982.

DELL'ACQUA, M. C. Q.; MIYADAHIRA, A. M. K. Ensino do processo de enfermagem nas escolas de graduação em enfermagem do estado de São Paulo. **Revista latino-americana de Enfermagem**, v. 10, n. 2, p. 185-191, 2002.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization science**, vol. 6, no 2, p. 204-223. 1995.

DEZDAR, S.; AININ, S. Investigating the impact of organizational culture on enterprise resource planning implementation projects. **World Applied Sciences Journal**, v. 17, n. 9, p. 1125-1133, 2012.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, v. 46, p. 419-430, 2015.

DIAS, A. R. S.; GASSEN, T. B.; MEDEIROS, F. S. B. Gestão do Conhecimento: o caso de uma cooperativa de crédito. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 9-27, 2013.

DONATO, R. A. Cultura nacional e o desenvolvimento de *software* em times globalmente distribuídos. 2013. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2013.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. J. Developing a systemic lessons learned knowledge model for organizational learning through projects. **International journal of project management**, v. 33, n. 2, p. 311-324, 2015.

DVIR, D.; BEN-DAVID, A. Team characteristics, organizational culture and project success: a neural network approach. **International Journal of Industrial Engineering-Theory Applications and Practice**, v. 6, n. 2, p. 151-160, 1999.

DVIR, D.; RAZ T.; SHENHAR, A. J. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. **International journal of project management**, v. 21, n. 2, p. 89-95, 2003.

DVIR, D.; BEN-DAVID, A.; SHENHAR, A. J. Critical managerial factors affecting defense projects success: A comparison between neural network and regression analysis. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, v. 19, n. 5, p. 535-543, 2006.

DVIR, D. Transferring projects to their final users: The effect of planning and preparations for commissioning on project success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 4, p. 257-265, 2005.

DVIR, D.; LIPOVETSKY, S.; SHENHAR, A.; TISHLER, A. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research policy**, v. 27, n. 9, p. 915-935, 1998.

EIGBE, A. P.; SAUSER, B. J.; FELDER, W. Systemic analysis of the critical dimensions of project management that impact test and evaluation program outcomes. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 4, p. 747-759, 2015.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of management journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R.; BINGHAM, C. B. Crossroads Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. **Organization science**, v. 21, n. 6, p. 1263-1273, 2010.

ELATTAR, S. M. S. Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. **Scientific Research and Essays**, v. 4, n. 6, p. 549-554, 2009.

ELIAS, G. M.; JAIN, R. Assessing systems architecture: an exploratory framework. **International Journal of Business Information Systems**, v. 24, n. 2, p. 127-173, 2017.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ENGELBRECHT, J.; JOHNSTON, K. A.; HOOPER, V. The influence of business managers' IT competence on IT project success. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 994-1005, 2017.

ENGWALL, M. No project is an island: linking projects to history and context. **Research policy**, v. 32, n. 5, p. 789-808, 2003.

ESPINOSA, M. R. M.; MUNOZ MEDINA, F. VIDAL CAMPOS, C.; CACERES AROS, M. Emprendimiento, una visión de enfoque cultural y teoría de costos de transacción/Entrepreneurship, a vision of cultural focus and transaction costs theory. **Revista Gestión de las Personas y Tecnología**, v. 10, n. 29, p. 14, 2017.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FAVERO, L.; LOEWEN WALL, M.; RIBEIRO LACERDA, M. Diferenças conceituais em termos utilizados na produção científica da enfermagem brasileira. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 22, n. 2, 2013.

FELCMAN, I. L. Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "bing bang paradigmático": aportes para reflexionar sobre el destino de la gestión pública (dossier). 2016.

FELLOWS, R.; LIU, A. Impact of participants' values on construction sustainability. In: **Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Engineering Sustainability**. Thomas Telford Ltd. p. 219-227. 2008.

FERNÁNDEZ-SÁNCHEZ, G.; RODRÍGUEZ-LÓPEZ, F. A methodology to identify sustainability indicators in construction project management—Application to infrastructure projects in Spain. **Ecological Indicators**, v. 10, n. 6, p. 1193-1201, 2010.

FINK, A. How to sample in *surveys*. The *Survey Kit* (6). Thousand Oaks (US): **Sage**, 1995.

FLEURY, A. C. C. Planejamento do Projeto de Pesquisa e Definição do Modelo Teórico. In: CAUCHICK, M. P. A. (Ed.). Metodologia de Pesquisa em Engenharia de produção e Gestão de Operações. 2a. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. **Atlas**, 1989.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. As pessoas na organização. São Paulo: **Gente**, p. 283-294, 2002.

FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa-3. **Artmed Editora**, 2008.

FOLLE, A.; NASCIMENTO, J. V. Estudos sobre desenvolvimento profissional: da escolha à ruptura da carreira docente-doi: 10.4025/ reveducfis. v19i4. 3521. **Journal of Physical Education**, v. 19, n. 4, p. 605-618, 2008.

FONG, P. S. W.; KWOK, C. W. C. Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 135, n. 12, p. 1348-1356, 2009.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: **Uec**, p. 65-75, 2002.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39-50. 1981.

FORZA, C. *Survey* research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FRANZIN, N. A.; MARTENS, M. L. Impacto da cultura organizacional no sucesso de projetos: estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 8, n. 1, p. 103-132, 2017.

FREEMAN, M.; BEALE, P. Measuring project success. **Project Management Institute**, 1992.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Thomson Learning, 2007.

FREITAS, H. M. R. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração-RAUSP**, 2000, vol. 35, no 4, p. 84-102. 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BAULAC, Y.; MOSCAROLA, J. Pesquisa via web: Reinventando o papel e a ideia de pesquisa. Canoas: Sphinx, 2006.

FRICKE, S. E.; SHENHAR, A. J. Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 47, n. 2, p. 258-268, 2000.

GELBARD, R.; CARMELI, A. The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 5, p. 464-470, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. **Editora Atlas SA**, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GINGNELL, L.; FRANKE, U.; LAGERSTROM, R.; ERICSSON, E.; LILLIESKOLD J. Quantifying success factors for IT projects—an expert-based Bayesian model. **Information systems management**, v. 31, n. 1, p. 21-36, 2014.

GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management studies**, v. 33, n. 3, p. 301-332, 1996.

GODOI, C. K.; MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: **Saraiva**, v. 2, 2006.

GOMES, G.; TORRENS E. W.; SCHONS, M.; SORGETS, B. Cultura organizacional e inovação: Uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GOMIDE JÚNIOR, S.; MARTINS, M. C. F. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia teoria pesquisa**, p. 311-316, 1997.

GONÇALVES, S. P.; NEVES, J. Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. **Diaphora**, v. 12, n. 2, p. 01-13, 2014.

GOPALAKRISHNAN, S; ZHANG, H. Client dependence and vendor innovation: The moderating role of organizational culture. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 80-89, 2017.

GORDON, I. Relationship marketing: New strategies, techniques, and technologies to win the customers you want and keep them forever. **Wiley**, 1998.

GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBERS, K.; KRAFFT, M. Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In: Handbook of partial least squares. **Springer Berlin Heidelberg**, p. 691-711. 2010.

GRANT, K. P., BAUMGARDNER, C. R., SHANE, G. S. The perceived importance of technical competence to project managers in the defense acquisition community. **IEEE Transactions on Engineering Management** 44 (1), 12-19. 1992.

GRAY, R. J. Organisational climate and project success. **International journal of project management**, v. 19, n. 2, p. 103-109, 2001.

GREGORY, B. T.; HARRIS, S.G.; ARMENAKIS, A. A.; SHOOK, C. L. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 7, p. 673-679, 2009.

GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. Reading and understanding multivariate statistics. **American Psychological Association**, 1995.

GRÖTSCH, V. M.; BLOME, C.; SCHLEPER, M. C. Antecedents of proactive supply chain risk management—a contingency theory perspective. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 10, p. 2842-2867, 2013.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAYNES, S. N.; RICHARD, D.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. **Psychological assessment**, v. 7, n. 3, p. 238, 1995.

HAIR, J. F.; BARDIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. **Bookman Companhia Ed**, 2005.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BADIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. **Bookman Editora** 6 ed., 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, vol. 19, no 2, p. 139-152. 2011.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (*PLS-SEM*). **Sage Publications**, 2016.

HANDY, C. B. Gods of management: How they work, and why they will fail. **Souvenir Press**, 1978.

HARRISON, R. Understanding your organisation's character. Vol. 50, May/June 1972: **Harvard Business Review**, 1972.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. 2011.

HASHIBA, L. Desenvolvimento de novos produtos e sustentabilidade: um estudo de caso pela ótica de recursos. Tesis Doctoral. 2013.

HASTINGS, C. Building the culture of organizational networking: Managing projects in the new organization. **International Journal of Project Management**, v. 13, n. 4, p. 259-263, 1995.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of management review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HAUGHEY, D. How to recruit an IT project manager. **Project Smart**, p. 1-4, 2010.

HEINZMANN, L. M.; NETTO MACHADO, D. D. P. Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, 2014.

HELDMAN, K. *PMP: Project Management Professional Exam Study Guide: Updated for the 2015 Exam*. **John Wiley & Sons**, 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: New challenges to international marketing. **Emerald Group Publishing Limited**, p. 277-319, 2009.

HENSELER, J.; SARSTEDT, M. Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. **Computational Statistics**, p. 1-16, 2013.

HIRAYAMA, C. Cultura organizacional e identidade organizacional: Uma questão de perspectiva. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, p. 1754-1757, 2005.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008.

HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research policy**, v. 29, n. 7, p. 871-893, 2000.

HOFSTEDE, G. Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental. Lisboa. **Edições Sílabo**. 1997.

HOFSTEDE, G. H.; HOFSTEDE, G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental. trad. **António Fidalgo**, v. 2, 2003.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609-1621, 2014.

HORTA, R.; CABRAL, P. R. Cultura organizacional e gestão da inovação tecnológica. Radar Inovação, 2008.

HUANG, Z.; POLI, M.; MITHIBORWALA, H. S. Project strategy: Success themes for strategic projects. In: Management of Engineering & Technology, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on. **IEEE**, p. 1282-1289. 2009.

HUGHES, S. W.; TIPPETT, D. D.; THOMAS, W. K. Measuring project success in the construction industry. **Engineering Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 31-37, 2004.

IBRAHIM, R.; BOERHANNOEDDIN, A.; KAYODE, B. K. Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. **Asia Pacific Management Review**, v. 22, n. 2, p. 104-111, 2017.

IGO, T.; SKITMORE, M. Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. **Construction Innovation**, v. 6, n. 2, p. 121-139, 2006.

IKA, L. A.; DIALLO, A.; THUILLIER, D. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. **International journal of project management**, v. 30, n. 1, p. 105-116, 2012.

ILJINS, J.; SKVARCIANY, V.; GAILE-SARKANE, E. Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 944-950, 2015.

INKPEN, A. C.; BEAMISH, P. W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of management review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997.

ISO, NBR. 10006, 2000. Gestão da Qualidade–Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

JABBOUR, C. J. C.; BORGES DE OLIVEIRA, S. V. W.; CASTRO, R. Cultura organizacional, inovação e gestão ambiental: integrando conceitos para a edificação de organizações sustentáveis. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 3, n. 3, p. Páginas 1-10, 2011.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 4, p. 314-322, 2006.

JOHANSSON, G.; MAGNUSSON, T. Organising for environmental considerations in complex product development projects: implications from introducing a “Green” sub-project. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 15, p. 1368-1376, 2006.

JOHNSON, S. A.; HOUSTON, M. B. A Reexamination of the Motives and Gains in Joint Ventures. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 35, n. 01, p. 67-85, 2000.

JONG, J. P. J.; VERMEULEN, P. A. M. Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. **International small business journal**, v. 24, n. 6, p. 587-609, 2006.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**. Vol. 36 n° 4 – 19 – 31. 2005.

JULIANI, M.; AMARANTE, M.; BESSI, V. C.; COSTA, C. Cultura organizacional e sucessão em um laboratório de análises clínicas. **Revista GEPROS**, v. 11, n. 2, p. 155, 2016.

KANDELOUSI, N. S.; Ooi, J.; ABDOLLAHI, A. Key success factors for managing projects. World Academy of Science, Engineering and Technology, **International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, v. 5, n. 11, p. 1541-1545, 2011.

KÄRNÄ, S.; KARNA, S.; JUNNONEN, J. M.; JUNNONEM, J. M. Benchmarking construction industry, company and project performance by participants' evaluation. **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 7, p. 2092-2108, 2016.

KEELLING, R. Gestão de projetos: uma abordagem global. **São Paulo: Saraiva, 2002.**

KERZNER, H. In search of excellence in project management. **Journal of Systems Management**, v. 38, n. 2, p. 30, 1987.

KERZNER, H. Advanced project management: Best practices on implementation. **John Wiley & Sons, 2004.**

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. **John Wiley & Sons, 2013.**

KERZNER, H. Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas. **Bookman Editora, 2016.**

KLOPPENBORG, T J.; OPFER, W. A. The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. **Project Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 5-18, 2002.

KO, D.; KIRSCH, L. J. The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 307-319, 2017.

KOMETA, S. T.; OLOMOLAIYE, P. O.; HARRIS, F. C. An evaluation of clients' needs and responsibilities in the construction process. **Engineering, construction and Architectural management**, v. 2, n. 1, p. 57-76, 1995.

KOHLI, C.; SURI, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 563-573, 2011.

KOOPS, L.; COMAN, L.; BOSCH-REKVELDT, M.; HERTOOGH, M., BAKKER, H. Public perspectives on project success—influenced by national culture? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 194, p. 115-124, 2015.

KRIPPENDORFF, K. Content analysis. Beverly Hills. California: **Sage Publications**, vol. 7, p. 1-84.1980.

KUMAR, R.; BEST, M. L. Impact and sustainability of e-government services in developing countries: Lessons learned from Tamil Nadu, India. **The Information Society**, vol. 22, no 1, p. 1-12. 2006.

KUMARASWAMY, M. M.; THORPE, A. Systematizing construction project evaluations. **Journal of Management in Engineering**, v. 12, n. 1, p. 34-39, 1996.

K. VORA, M. Business excellence through sustainable change management. **The TQM Journal**, v. 25, n. 6, p. 625-640, 2013.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. **International Journal of Project Management**, vol. 27, no 5, p. 435-446. 2009.

LACERDA, R. T. D. O. O sucesso em gerenciamento de projetos: a estruturação de um modelo de avaliação a partir de uma visão construtivista. 2009

LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011.

LAHLOU, S. Text Mining Methods: An answer to Chartier and Meunier. **Papers on Social Representations**, 20 (38), 1.-7. 2012.

LAKATOS, E. M.; ANDRADE MARCONI, M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2001.

LAMB, I. T.; LACERDA, D. P.; DRESCH, A. A tecnologia empresarial Odebrecht como filosofia de projeto organizacional—um estudo de caso na Braskem SA. **Suma de Negócios**, v. 8, n. 17, p. 31-46, 2017.

LANGERAK, F.; HULTINK, E. J.; ROBBEN, H. S. J. The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. **Journal of product innovation management**, v. 21, n. 2, p. 79-94, 2004.

LANZ, L. Q.; TOMEI, P. A. Greater Access to Credit for Small and Micro Enterprises: Building trust in a Guarantee Fund. In: **Congresso do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA**. 2015.

LAPINA, I.; KAIRIŠA, I.; ARAMINA, D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 213, p. 770-774, 2015.

LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Análise—Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.

LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P.; CAMARGO, M. E. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Análise—Revista de Administração da PUCRS**, vol. 23, no 3, p. 258-269. 2015.

LARSON, E. W.; GOBELI, D. H. Significance of project management structure on development success. **IEEE transactions on engineering management**, v. 36, n. 2, p. 119-125, 1989.

LEE, J.; SHIUE, Y.; CHEN, C. Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of *software* process improvement. **Computers in Human Behavior**, v. 54, p. 462-474, 2016.

LEE, L. PETTER, S.; FAYARD, D.; ROBINSON, S. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, vol. 12, no 4, p. 305-328. 2011.

LEE, Z. A.; AHMAD, Z.; AHMED, I.; NAWAZ, M. M. Organizational climate (OC) as employees' satisfier: Empirical evidence from pharmaceutical sector. **International Journal of Business and Management**, 5(10), 214. 2010.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S.; SAMIEE, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. **Journal of Business research**, v. 55, n. 1, p. 51-67, 2002.

LÉVI-STRAUSS, C. Mito e linguagem social:(ensaios de antropologia estrutural). Tempo Brasileiro, 1970.

LEWIS, J. A.; FLEMING, J. T. Basic culture methods. **Methods in cell biology**, v. 48, p. 3-29, 1995.

LIM, C. S.; MOHAMED, M. Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination. **International Journal of project management**, v. 17, n. 4, p. 243-248, 1999.

LIMA, S.; CARVALHO, M. L.; VASCONCELOS, A. G. G. Proposta de modelo hierarquizado aplicado à investigação de fatores de risco de óbito infantil neonatal. **Cad. saúde pública**, v. 24, n. 8, p. 1910-1916, 2008.

LIMA, N.; PATAH, L. A. A Questão Cultural e sua Influência na Gestão de Equipes de Projetos Globais. **Future Studies Research Journal: Trends & Strategies**, v. 8, n. 1, 2016.

LINBERG, K. R. *Software* developer perceptions about *software* project failure: a case study. **Journal of Systems and Software**, v. 49, n. 2, p. 177-192, 1999.

LINDEN, R. Técnicas de agrupamento. **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, v. 4, p. 18-36, 2009.

LINDSJØRN, Y.; SJØBERG, D. I.; BERGERSEN, G. R.; DYBÅ, T. Teamwork quality and project success in *software* development: A survey of agile development teams. **Journal of Systems and Software**, v. 122, p. 274-286, 2016.

LING, F. Y. Y. How project managers can better control the performance of design-build projects. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 6, p. 477-488, 2004.

LIPOVETSKY, S.; TISHLER, A.; DVIR, D.; SHENHAR, A. The relative importance of project success dimensions. **R&D Management**, v. 27, n. 2, p. 97-106, 1997.

LIU, J.; ZUO, Z.; ZILLANTE, G.; CHEN, X. Sustainability in hydropower development — A case study. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 19, p. 230-237, 2013.

LIU, J.; MENG, F.; FELLOWS, R. An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 3, p. 564-575, 2015.

LIU, Y.; LIANG, L. Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 4, p. 1019-1037, 2015.

LOCKSTROM, M.; SCHADEL, J.; MOSER, R.; HARRISON, N. Domestic supplier integration in the Chinese automotive industry: the buyer's perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 4, p. 44-63, 2011.

LOUSÃ, E. P.; GOMES, A. D. Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey. 2016.

LU, V. N.; PLEWA, C.; HO, J. Managing governmental business relationships: The impact of organisational culture difference and compatibility. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 24, n. 1, p. 93-100, 2016.

LUNENBURG, F. C. Managing change: The role of the change agent. **International Journal of Management, Business and Administration**, v. 13, n. 1, p. 1-6, 2010.

MADANCHIAN, M.; TAHERDOOST, H. Perusing of Organizational Culture Effects on E-Mail Communication. **Procedia Technology**, v. 22, p. 1076-1083, 2016.

MADDEN, P. B.; MORAWSKI, J. D. The future of the canadian oil stands: engineering and project management advances. **Energy & Environment**, v. 22, n. 5, p. 579-596, 2011.

MADHURI, K. L.; RAO, J. J.; MURTHY, S. V. Scope creep: implications on customer satisfaction index in *software* industry. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 19, n. 1, p. 21-37, 2016.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. **Bookman Editora**, 2012.

MAO, P.; Li, S.; Ye, K.; Cai, H. A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 21, n. 1, p. 45-53, 2017

MARCH, S. T.; SMITH, G. F. Design and natural science research on information technology. **Decision support systems**, 1995, vol. 15, no 4, p. 251-266.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliqué aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. Em: *Actes des 11eme Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012.* (687–699). Presented at the 11eme Journées Internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. **JADT 2012**. Liège, Belgique.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. **Atlas**, 2011.

MARCUSCHI, L. A. Do código para a cognição: o processo referencial como atividade criativa. **Revista Veredas**, v. 6, n. 1-, 2016.

MARKOWITZ, H. M. Foundations of portfolio theory. **The journal of finance**, v. 46, n. 2, p. 469-477, 1991.

MARQUES, J. R. Importância da Cultura Organizacional de uma Empresa. 2016. [online] Disponível na Internet via <http://www.ibccoaching.com.br>. Acessado em 15 de agosto de 2017.

MARQUES, C. P. P. S. **Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Portugal. 2015.

MARTENS, C. D. P.; CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, M. L.; SILVA, D. Relationship between Entrepreneurial Orientation and Project Management Maturity in Brazilian *Software* Firms. 2015.

MARTENS, M. L. **Sustentabilidade em gestão de projetos e sua relação com sucesso em projetos: proposição de um modelo teórico e empírico**. 2015. 289p. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 117, p. 29-40, 2016.

MARTENS, M. L.; CARVALHO, M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 6, p. 1084-1102, 2017.

MARTENS, C. D. P.; MACHADO, F. J.; MARTENS, M. L.; FREITAS, H. M. R. Linking entrepreneurial orientation to project success. **International Journal of Project Management**, 2017.

MARTÍNEZ AVELLA, M. E. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. **cuadernos de administración**, v. 23, n. 40, 2010.

MARUYAMA, G. Basics of structural equation modeling. **Sage**, 1997.

MATINARO, V.; LIU, Y. Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 3184-3193, 2017.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing-edição compacta. **Elsevier Brasil**, 2013.

MCCLORY, S; READ, M.; LABIB, A. Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. **International Journal of Project Management**, 2017.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MELIN, U.; AXELSSON, K.; SÖDERSTRÖM, F.. Managing the development of e-ID in a public e-service context: Challenges and path dependencies from a life-cycle perspective. Transforming Government: People, **Process and Policy**, v. 10, n. 1, p. 72-98, 2016.

MELO, A. R. Modelagem de equações estruturais aplicada ao estudo de causalidade entre maturidade e processos organizacionais. 2013.

MERCHANT, H.; SCHENDEL, D. How do international joint ventures create shareholder value? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 7, p. 723-737, 2000.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR, S. J. Project management: a managerial approach. **John Wiley & Sons**, 2011.

MILADI, A. I. Governance for SMEs: Influence of leader on organizational culture. **International Strategic Management Review**, v. 2, n. 1, p. 21-30, 2014.

MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F.; DE TONI, D. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, n. 2, p. 419-452, 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: **Bookman**, 2000.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.

MISHRA, A. K.; RAO, G.; VISHWANATH, B. Uma avaliação da competitividade nas economias asiáticas emergentes com referência especial à Índia. **International Journal of Economic Policy in Emerging Economies**, v. 9, n. 2, p. 127-144, 2016.

MOHELKA, H.; SOKOLOVA, M. Organisational culture and leadership—joint vessels? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 171, p. 1011-1016, 2015.

MORGAN, N. A.; REGO, L. L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 426-439, 2006.

MORIOKA, S.; CARVALHO M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Revista Produção**. 2012.

MORRIS, P. W. G.; HOUGH, G. H. The anatomy of major projects: A study of the reality of project management. 1987.

MORRISON, J. M.; BROWN, C. J.; SMIT, E. The impact of organizational culture on project management in matrix organizations. **South African Journal of Business Management**, v. 39, n. 4, p. 27-36, 2008.

MUELLER, J. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-202, 2014.

MUENSTERMANN, T.; FLACHSKAMPF, P.; HENNING, K.; ONU, B. Culture Based Change: How Characteristics of Organizational Culture can Influence the Success of Change Projects. **International Journal of Knowledge, Culture and Change Management**, vol. 11, no 5. 2010.

MÜLLER, R.; JUGDEV, K. Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 5, n. 4, p. 757-775, 2012.

MÜLLER, R.; GLÜCKLER, J.; AUBRY, M. A relational typology of project management offices. **Project Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 59-76, 2013.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International journal of project management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

MURIANA, C.; VIZZINI, G. Project risk management: A deterministic quantitative technique for assessment and mitigation. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 320-340, 2017.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 63-92, 2014.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 48, n. 1, p. 30-41, 2016.

NASCIMENTO, D. C. Percepções de cultura e mudança organizacional. Dissertação de Mestrado. 2009.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, vol. 10, no 3. 2016.

NGUYEN, L. H.; WATANABE, T. The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects. **Sustainability**, v. 9, n. 5, p. 781, 2017.

NEVES, J. Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. 2001.

NEWELL, A.; SIMON, H. A. Human Problem Solving, Vol. 104. No. 9. **Englewood Cliffs, NJ**: Prentice-Hall, 1972.

NOLAN, R. L. Managing the Computer Resources: A Stage Hypothesis, *Communications of the ACM*, vol 16, no 7, July 1973, pp 399-405.

NOVELSKAITE, A. Exploring Ethical Organizational Culture: Validation of Measurement Instrument in Lithuania. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 186-188, 2014.

NY, H.; HALLSTEDT, S.; ROBERT, K.H.; BROMAN, G. Introducing templates for sustainable product development. **Journal of Industrial Ecology**, v. 12, n. 4, p. 600-623, 2008.

OASTER, T. R. F. Number of alternatives per choice point and stability of Likert-type scales. **Perceptual and Motor Skills**, v. 68, n. 2, p. 549-550, 1989.

OBEIDAT, B.; SHANNAK, R.; MASADEH, R. E. M. D. T.; AL-JARRAH, I. Toward better understanding for Arabian culture: Implications based on Hofstede's cultural model. **European Journal of Social Sciences**, v. 28, n. 4, p. 512-522, 2012.

O'CONNOR, T.; FLYNN, M.; WEINSTOCK, D.; ZANONI, J. Occupational safety and health education and training for underserved populations. **NEW SOLUTIONS: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy**, v. 24, n. 1, p. 83-106, 2014.

OLIVEIRA, F. M. L. **As características de um líder que permitem mudar uma cultura empresarial**. Tese (Doutorado). ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Portugal. 2014.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2016.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C. Strategy, People and Operations as influencing agents of the Project Management Office performance: an analysis through Structural Equation Modeling. **Gestão & Produção**, n. AHEAD, p. 0-0, 2017.

OMIDI, A.; KHOSHTINAT, B. Factors Affecting the Implementation of Business Process Reengineering: Taking into Account the Moderating Role of Organizational Culture (Case Study: Iran Air). **Procedia Economics and Finance**, v. 36, p. 425-432, 2016.

OTTO, M.; WEGSCHEIDER, W. Spectrophotometric multicomponent analysis applied to trace metal determinations. **Anal. Chem. (United States)**, v. 57, n. 1, 1985.

OVIDIU-ILIUTA, D. The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from Romania. **The annals of the University of Oradea**, p. 1130, 2014.

OYEWOB, L. O.; OYEGBI, L. O.; ABIOLA-FALEMU, O.; IBIRONKE, O. T. The impact of rework and organisational culture on project delivery. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 14, n. 2, p. 214-237, 2016

OZGULER, I. S. Increase the Projects' Success rate through Developing Multi-cultural Project Management Process. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 236-242, 2016.

PACHECO JÚNIOR, W. P.; VALLE PEREIRA, V. L. D.; VALLE PEREIRA FILHO, H. Pesquisa científica sem tropeços: abordagem sistêmica. Atlas, 2007.

PANSINI, F.; TERZIEVA, M. Challenges and benefits on the path towards discovering PMO: Cases from Italian banking sector. **Procedia Technology**, v. 9, p. 627-637, 2013.

PAIVA RIBEIRO, O. Cultura organizacional. **Millenium-Journal of Education, Technologies, and Health**, n. 32, p. 169-184, 2016.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International journal of project management**, v. 28, n. 7, p. 650-662, 2010.

PARREIRA, P.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. S.; CASTILHO, A.; FONSECA, C. Papéis de liderança de Quinn: Um Estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. **Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento**, v. 1, n. 2, 2015.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Quantifying the value of project management: The actual situation in the it market in Brazil. **Resumos... Ankara: EUROMA**, 2007.

PELLEGRINELLI, S.; PARTINGTON, D.; HEMINGWAY, C.; MOHDZAIN, Z.; SHAH, M. The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 1, p. 41-55, 2007.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 1, p. 31-42, 2013.

PEREIRA, A.; BRANDÃO, A.; CARDOSO, C.; CUNHA, D.; ALBURQUERQUE, R. C. Análise Conteúdo de Uma Entrevista Semi-Estruturada. 2012.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project success: definitions and measurement techniques, **Project Management Journal**, Vol. 19 No. 1, pp. 67-73. 1988.

PINTO, K.; MANTEL, S. J. The causes of project failure. **IEEE transactions on engineering management**, v. 37, n. 4, p. 269-276, 1990.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Planning and tactical factors in the project implementation process. **Journal of Management studies**, v. 27, n. 3, p. 305-327, 1990.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PMI. **Project Management Institute**. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Em português. **Project Management Institute, PMI Inc. EUA. Versão em Pdf para associado PMI**, 2013.

POLI, M. Project Strategy: The path to achieving competitive advantage/**Value**. 2006.

POLLITT, D. Program schools engineering graduates in the Buro Happold way. **Human Resource Management International Digest**, 2010, vol. 18, no 2, p. 27. 2010.

POMPERMAYER, C. B. Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. **Revista da FAE**, v. 2, n. 3, 2017.

PUTTHIWANIT, C. Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 483-491, 2015.

PULASKI, M. H.; HORMAN, M. J. Continuous value enhancement process. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 131, n. 12, p. 1274-1282, 2005.

QUINN, M. D. Planning with people in mind. **Harvard Business Review**, Jul-Aug., 97-105. 1985

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management science**, vol. 29, no 3, p. 363-377. 1983.

QUINN, R. E. Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: **Jossey-Bass Inc. Publishers**. 1991.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Production**, v. 23, n. 3, p. 570-581, 2013.

RAMOS, P. A.; MOTA, C. M. M. Exploratory study regarding how cultural perspectives can influence the perceptions of project success in Brazilian companies. **Production**, v. 26, n. 1, p. 105-114, 2016.

RATINAUD, P.; MARCHAND, P. Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: analyse du “CableGate” avec IramuTeQ. Em: **Actes des 11eme Journées Internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles (835–844)**. Presented at the 11eme Journées Internationales d’Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2012.

RECHZIEGEL, W. Gestão da Inovação Aberta: modelo de seleção de inovações tecnológicas. 2014. Tese (Doutorado). Universidade Nove de Julho. São Paulo. Brasil. 2014. .

REIS, G. G.; DE AZEVEDO, M. C. Relações entre Autenticidade e Cultura Organizacional: O Agir Autêntico no Ambiente Organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 48, 2015.

RICKS, J. E. Benefits of domestic vertical and horizontal strategic alliances: to compete with international cartels and the Japanese keiretsu. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 8, n. 4, p. 52-57, 1993.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. SmartPLS 2. Hamburg: SmartPLS. 2005. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.smartpls.com>. Acessado em 27 de fevereiro de 2017.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, vol. 13, no 2, p. 54. 2014.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Conceitos básicos de motivação. **Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall**, p. 151-182, 2002.

RODRIGUES, I. **Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2010.

RODRIGUES, J. S.; COSTA, A. R.; GESTOSO, C. G. Project planning and control: Does national culture influence project success? **Procedia Technology**, v. 16, p. 1047-1056, 2014.

ROGERS, Y.; SHARP, H.; PREECE, J. Design de Interação: Além da Interação Humano-Computador. Porto Alegre, Brasil: **Bookman**. 2013.

ROMANO, A. L.; TEIXEIRA, I. T.; GOMES A. F. A.; HELLENO A. L. Avaliação da sustentabilidade corporativa e da cultura organizacional–survey no setor brasileiro de cosméticos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, 2015.

ROSA, J. V. D. A. D. Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB. 2016.

ROVITHIS, M.; LINARDAKS, M.; MERKOURIS, A.; PATIRAKI, E.; VASSILAKI, M.; PHILALITHIS, A. Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece). **Applied Nursing Research**, v. 36, p. 9-18, 2017.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES, A. J. B.; SANTOS, A. M.; Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 3, p. 651-680, 2012.

SACHWALD, F. Cooperative agreements and the theory of the firm: focusing on barriers to change. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 35, n. 2, p. 203-225, 1998.

SALES, M. D.; SANCHES, C. Tipologia de cultura organizacional empreendedora: proposta de processo de taxonomia da cultura organizacional de uma empresa com base na orientação empreendedora dos líderes. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 1, 2015.

SALLEH, N. M.; ROSLINE, A. K. B. H.; BUDIN, D. K. A. Human resource management roles & skills shortages in Malaysian organisations. **Open Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 3-23, 2015.

SANTOS, C. A. P.; SOUZA, J. D. S.; SOUZA, A. L. A.; SANTOS, V. C. P. O Papel das políticas públicas na conservação dos recursos naturais. **Revista Geográfica Acadêmica**, v. 10, n. 2, p. 18-29, 2016.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico* (Porto Alegre), v. 41, n. 3, p. 393-398, 2010.

SAUNDERS, F. C.; GALE, A. W.; SHERRY, A. H. Responding to project uncertainty: Evidence for high reliability practices in large-scale safety-critical projects. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1252-1265, 2016.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. Organizational culture, **American Psychological Association**, San Francisco, CA. 1989.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: **Jossey Bass**, 1992.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership (3rd ed). 2004.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. **Information & Management**, v. 51, n. 1, p. 43-56, 2014.

SCHNECK, D.; LAVER, R.; O'CONNOR, M. Cost Contingencies, Development Basis, and Project Application. Transportation Research Record: **Journal of the Transportation Research Board**, n. 2111, p. 109-124, 2009.

SCOTT-YOUNG, C.; SAMSON, D. Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 749-766, 2008.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio como Micro e Pequenas Empresas. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acessado em 15 de agosto de 2017.

SENSUSE, D. I.; CAHYANINGSIH, E.; WIBOWO, W. C. Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. **Procedia Computer Science**, v. 72, p. 485-494, 2015.

SETHIA, N. K.; VON GLINOW, M. A. Arriving at four cultures by managing the reward system. **Gaining control of the corporate culture**, p. 400-420. 1985.

SHEFFIELD, J.; LEMÉTAYER, J. Factors associated with the *software* development agility of successful projects. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 3, p. 459-472, 2013.

SHENHAR, A. J.; LEVY, O.; DVIR, D. Mapping the dimensions of project success. **Project management journal**, v. 28, n. 2, p. 5-13, 1997.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; LEVY, O.; MALTZ, A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long range planning**, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. **Harvard Business Review Press**, 2007.

SHENHAR, A. J. Meeting Time, Cost, and Money-making Goals with Strategic **Project Leadership**®. 2011.

SHETACH, A. Obstacles to successful management of projects and decision and tips for coping with them. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 16, n. 7/8, p. 329-342, 2010.

SHIMIZU, H. E.; ROSALES, C. As práticas desenvolvidas no Programa Saúde da Família contribuem para transformar o modelo de atenção à saúde?. **Revista Brasileira de enfermagem**, v. 62, n. 3, 2009.

SHORE, B.; CROSS, B. J. Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 1, p. 55-64, 2005.

SIDDIQUE, L.; HUSSEIN, B. A. A qualitative study of success criteria in Norwegian agile *software* projects from suppliers' perspective. **Ijispm-international journal of information systems and project management**, v. 4, n. 2, p. 65-79, 2016.

SILVA, A. H.; MOURA G. L.; Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, n. 2013-05, 2013.

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, v. 2, n. 2, 2017.

SILVA, M. C.; GOMES, C. F. S. Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies. **Procedia Computer Science**, v. 55, p. 678-687, 2015.

SILVA, L. P. ; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, 2010.

SILVA, R. G.; VALADÃO-JÚNIOR, V. M. Cultura Organizacional: Revelando Manifestações que Traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa Familiar. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 35, 2011.

SILVA, R. F.; MELO, F. C. L. Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 3, 2016.

SILVA BARRETO, L. M. T.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. T. E. Métodos de pesquisa. [Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica–Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: **Editora da UFRGS**, 2009.

SINGH, R. K.; MURTY, H. R.; GUPTA, S. K.; DIKSHIT, A. K. An overview of sustainability assessment methodologies. **Ecological Indicators**, v. 15, n. 1, p. 281-299, 2012.

SOFTWARE BY MARINGÁ. Arranjo Produtivo Local (APL). 2017. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.softwarebymaringa.com.br/Empresa.html>. Acessado em 04 de março de 2017.

SOON, W. A review of multi-product pricing models. **Applied mathematics and computation**, v. 217, n. 21, p. 8149-8165, 2011.

STOKES, P.; BAKER, C.; LICHY, J. The role of embedded individual values, belief and attitudes and spiritual capital in shaping everyday postsecular organizational culture. **European Management Review**, v. 13, n. 1, p. 37-51, 2016.

SOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of Knowledge-Based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

STARFIELD, A. M.; BLELOCH, A. L. Building Models for Conservation and Wildlife Management, New York: **Macmillan**, 1986.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Using Multivariate Statistics, New York: **Harper Collins College Publishers**. 1996.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. Using multivariate statistics, Boston, MC: Pearson Education. **Inc.** 2007.

TAGLIAVENTI, M R.; BERTOLOTTI, F.; MACRÌ, D. M. A perspective on practice in interunit knowledge sharing. **European Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 331-345, 2010.

TAGLIAVENTI, M. R.; MATTARELLI, E. The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. **Human Relations**, v. 59, n. 3, p. 291-319, 2006.

TANG, M.; ZHANG, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. **Information Technology and Management**, vol. 17, no 2, p. 179-186. 2016.

TAŞTAN, S. B.; TÜRKER, M. V. A Study of the Relationship between Organizational Culture and Job Involvement: The Moderating Role of Psychological Conditions of Meaningfulness and Safety. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 149, p. 943-947, 2014.

TELLIS, G. J.; PRABHU, J. C.; CHANDY, R. K. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. **Journal of marketing**, v. 73, n. 1, p. 3-23, 2009.

TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELI, Y. M.; LAURO, C. *PLS path modeling*. **Computational statistics & data analysis**, vol. 48, no 1, p. 159-205. 2005.

THAMHAIN, H. J. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 533-544, 2004.

THAMHAIN, H. J. *Managing Technology-Based Projects*. **John Wiley & Sons, Inc Hoboken NJ**. USA doi: 10.1002/9781118849958:fmatter 2014.

THOMAS, G.; FERNÁNDEZ, W. Success in IT projects: A matter of definition? **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 7, p. 733-742, 2008.

THURLOW, A.; KUSHNIRYK, A.; YUE, A. R. Evaluating excellence: A model of evaluation for public relations practice in organizational culture and context. **Public Relations Review**, v. 43, n. 1, p. 71-79, 2017.

TOOR, S. R.; OGUNLANA, S. O. Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. **International Journal of project management**, v. 28, n. 3, p. 228-236, 2010.

TRICE, H. BEYER, J. Studing organizational cultures through rites and cerimonials. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: **Atlas**, 1987.

TROMPENAARS, F. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: **Educator**, 1994, p. 13-28.

TROMPENAARS, F. Resolving international conflict: Culture and business strategy. **Business strategy review**, vol. 7, no 3, 1996, p. 51-68.

TSATURYAN, T.; MÜLLER, R. Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1098-1110, 2015.

TURNER, J. R. *The handbook of project-based management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*, 2nd ed., **KHNRA McGraw-Hill** 1999.

TYLOR, E. B. *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. **Murray**, 1871.

UNGER, B. N.; GEMÜNDEN, H. G.; AUBRY, M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution

and success. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 608-620, 2012.

VALMOHAMMADI, C.; ROSHANZAMIR, S. The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 164, p. 167-178, 2015.

VALERIANO, D. L. Moderno gerenciamento de projetos. **Pearson Prentice Hall**, São Paulo. 2005.

VAN DER VOORDT, T.; VAN WEGEN, H. Arquitetura sob o olhar do usuário: Programa de Necessidades, Projeto e Avaliação de Edificações. **Oficina de Textos**, 2017.

VAN MARREWIJK, A. Managing project culture: The case of Environ Megaproject. **International Journal of project management**, v. 25, n. 3, p. 290-299, 2007.

VANDAIE, R. The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects. **Knowledge-Based Systems**, v. 21, n. 8, p. 920-926, 2008.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos, Rio de Janeiro: **Brasport**, 2005, 250p.

VASCONCELOS, F. C.; MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G. Desenvolvimento, mudança cultural e a formação do comportamento empreendedor: um estudo de caso. **Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração**, v. 31, 2007.

VILNAI-YAVETZ, I.; RAFAELI, A.; YAACOV, C. S. Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. **Environment and Behavior**, v. 37, n. 4, p. 533-551, 2005.

VINZI, V. E.; CHIN, W. W.; HENSELER, J.; WANG, H. Handbook of Partial Least Squares. **Berlin: Heidelberg**, 2010.

VLAHOV, R. D.; MIŠIĆ, S.; RADUJKOVIĆ, M. The Influence of Cultural Diversity on Project Management Competence Development–The Mediterranean Experience. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 226, p. 463-469, 2016.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WATERIDGE, J. How can IS/IT projects be measured for success? **International journal of project management**, v. 16, n. 1, p. 59-63, 1998.

WEI, Y.; MIRAGLIA, S. Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 4, p. 571-585, 2017.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; VAN OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. **MIS quarterly**, p. 177-195. 2009.

WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in project management—An empirical study. **International journal of project management**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2002.

WIEWIÓRA, A.; TRIGUNARSYAH. B.; MURPHY, G.; COFFEY. V. Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 8, p. 1163-1174, 2013.

WILLIAMS, T. Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 52, n. 4, p. 497-508, 2005.

WOLD, S.; RUTHE, A.; WOLD, H.; DUNN, W. J. The collinearity problem in linear regression. The partial least squares (PLS) approach to generalized inverses. **SIAM Journal on Scientific and Statistical Computing**, v. 5, n. 3, p. 735-743, 1984.

XIAO, X. Structural equation modeling compared with ordinary least squares in simulations and life insurers' data. 2013.

YAZICI, H. J. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. **Project Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 14-33, 2009.

YIN, R. K. Estudo de Caso Planejamento e Métodos. **Bookman editora**, 2015.

YOEL, S. Cultivating Organizational Culture within Globalized Companies Using the Wellness Kickoff Tool. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 209, p. 533-539, 2015.

YU, T.; WU, N. A review of study on the competing values framework. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 7, p. 37, 2009.

ZERELLA, S.; VON TREUER, K.; ALBRECHT, S. The influence of office layout features on employee perception of organizational culture. **Journal of Environmental Psychology**, 2017.

.....

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010.

ZHU, A. Y.; VON ZEDTWITZ, M.; ASSIMAKOPOULOS, D.; FERNADES, K. The impact of organizational culture on Concurrent Engineering, Design-for-Safety, and product safety performance. **International Journal of Production Economics**, v. 176, p. 69-81, 2016.

ZWIKAEL, O.; SHIMIZU, K.; GLOBERSON, S. Cultural differences in project management capabilities: a field study. **International Journal of Project Management**, Vol. 23, no 6, p. 454-462.2005.

ZWIKAEL, O.; AHN, M. The effectiveness of risk management: an analysis of project risk planning across industries and countries. **Risk analysis**, v. 31, n. 1, p. 25-37, 2011.

.....

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo desenvolvido pelo Sr. Narciso Américo Franzin, aluno de doutorado da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, (Câmpus de Santa Barbara do Oeste), orientado pelo Professor Doutor Mauro Luiz Martens (professor assistente da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), no Departamento de Engenharia de Produção no Brasil), no âmbito da tese de Doutorado em Engenharia de Produção.

Foram-me explicados e compreendi perfeitamente os objetivos principais deste estudo, que relacionam os temas voltados aos níveis da cultura organizacional e o sucesso de projetos. Entendi e aceito responder a uma entrevista semi-estruturada que explora questões direcionadas às ações desenvolvidas no cotidiano da empresa.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste trabalho, estou colaborando para o desenvolvimento da investigação na área de gerenciamento de projetos, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nome _____

Assinatura _____

Data ___/___/___

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Questionário de apoio para roteirizar a entrevista.

Dimensões da Cultura Organizacional

DAV - Dimensão Artefatos Visíveis

Os Artefatos visíveis, se referem a qualquer elemento tangível da cultura, como: vestuário, linguagens, arquitetura, tecnologia e outros exemplos no comportamento dos membros de uma cultura.

DPB - Dimensão Premissas Básicas

As premissas básicas são comportamentos e crenças profundamente enraizadas na mente e na programação dos indivíduos, que geralmente são inconscientes

DNVA - Dimensão Normas e Valores Adotados

As normas e valores adotados (mitos, crenças e ritos) se referem às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta, são as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros.

DAV - Dimensão Artefatos Visíveis

1 DAV1 - Arquitetura

A arquitetura proporciona o desenvolvimento dos projetos de forma a gerenciar e a compatibilizar e ainda empreendendo a análise de interferências voltados ao sucesso do projeto?

2 DAV2 - Tecnologia

A Infraestrutura Tecnológica (por ex: implantação e renovação de *softwares*, acompanhamento de recursos tecnológicos) é levada em consideração nos projetos?

3 DAV3 - Layout

O Layout empresarial (por ex: posição adequada do mobiliário) encontra-se favorável ao desenvolvimento dos projetos?

4 DAV4 - Vestuário das Pessoas

Os artefatos materiais, voltados à imagem da empresa (por ex: logotipo, vestuário) são levados em consideração nos projetos?

5 DAV5 - Padrões Visíveis de comportamento

Os padrões visíveis de comportamento (por ex: diretrizes, regras e características do projeto) obedecem as exigências do seu departamento?

6 DAV6 - Documentos de domínio público

Os documentos de domínio público, são de fácil acesso para a comunidade e são considerados no desenvolvimento dos projetos e impactam no sucesso de projetos?

DPB - Dimensão Premissas Básicas

7 DPB1 - Relação da Organização com o ambiente

A Gestão dos impactos sobre o meio ambiente e a gestão do ciclo de vida de produtos e serviços (por ex: análise de desmontagem de produtos, rastreamento pós venda - logística reversa) é realizada nos projetos.

8 DPB2 - Natureza do trabalho

A metodologia utilizada para desenvolver o trabalho é um processo já assimilado pela equipe de projetos.

9 DPB3 - Relações Humanas

As Relações com comunidade local (por ex: impactos na comunidade, trabalho infantil, direitos humanos, não discriminação, direitos indígenas, trabalho forçado e compulsório) e com os Stakeholders são observadas nos projetos.

DNVA - Dimensão Normas e Valores Adotados

10 DNVA1 - Mitos

A empresa possui mitos (por ex: histórias internas) que interferem para um bom andamento da organização e conseqüentemente influenciam no sucesso dos projetos?

11 DNVA2 - Crenças

As crenças identificadas são compartilhadas entre os colaboradores a fim de atingir os objetivos empresariais?

12 DNVA3 - Ritos

Os ritos (cerimônias planejadas), que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, são celebrados com regularidade na empresa.

Dimensões do Sucesso de Projetos

13 DEF1: Eficiência

O **Atendimento ao custo, prazo e escopo** é melhorado com a aplicação de variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos.

14 DIC1: Impacto sobre o cliente (Satisfação das necessidades do cliente)

A **Satisfação das necessidades do cliente** é lapidada com a aplicação de variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos.

15 DIE1: Impacto sobre a equipe (Maior satisfação e produtividade da equipe)

A aplicabilidade das variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos provoca na equipe **maior satisfação e produtividade**.

16 DSN1: Sucesso no negócio

A aplicação das variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos melhora o **Retorno sobre o investimento, a competitividade e o desempenho de mercado**.

17 DPF1: Preparação para o futuro

O conhecimento das variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos e a sua aplicabilidade realmente proporcionam a criação de novas tecnologias, abre novos mercados e ajuda a desenvolver novos produtos.

18 DS1: Sustentabilidade

A aplicação das variáveis dos níveis de cultura organizacional nos projetos corrobora com a sustentabilidade dos projetos, proporcionando melhorias em todos os níveis ambientais, econômicos e sociais.

Busca pela contribuição espontânea do entrevistado no sentido de agregar fatores que visam melhorias nos constructos.

Cultura Organizacional (Artefatos visíveis, premissas básicas e as normas e valores adotados)

19 DCO:

Os níveis da cultura organizacional realmente impactam no sucesso em projetos?

Cultura Organizacional (Artefatos visíveis, premissas básicas e as normas e valores adotados) e Sucesso de projetos (Eficiência, Impacto sobre o cliente, Impacto sobre a equipe, Sucesso no negócio, Preparação para o futuro, Sustentabilidade).

20 DCO X DSP:

Dentre todas as dimensões abordadas voltadas à cultura organizacional como às de sucesso de projetos, você tem alguma observação que gostaria de fazer em relação a acrescentar/incrementar alguma variável?

APÊNDICE C – POSSIBILIDADE DE ENVIO DE PESQUISA

CARTA DE SOLICITAÇÃO DA PESQUISA AO CENÁRIO DE ESTUDO



Pós Graduação UNIMEP – Strictu Sensu Doutorado em Engenharia de Produção Campus Sta. Bárbara d'Oeste

Solicitação de realização da pesquisa junto a Software By Maringá
Associação de Software de Maringá e Região

Rafaela de Campos Benatti Gonçalves
Presidente - Software By Maringá

Prezada Senhora,

Eu, **Narciso Américo Franzin**, discente do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) na linha de pesquisa em Gestão Estratégica de Operações, estou desenvolvendo uma tese de doutorado com a pretensão de desenvolver um modelo teórico e empírico sobre a influência da cultura organizacional no sucesso de projetos em organizações que atuam com estruturas de gerenciamento de projetos.

Sendo assim, venho por meio desta solicitar a vossa contribuição com o referido estudo autorizando a coleta de dados junto às empresas associadas do Software By Maringá que apresentarem o perfil necessário para a efetividade dos trabalhos. A referida coleta será realizada a partir de entrevistas que serão gravadas e questionários que serão aplicados tão logo os mesmos sejam analisados pelas respectivas diretorias das empresas participantes. Importante ressaltar que a sua contribuição é de extrema importância para a pesquisa, assim como para a melhoria da qualidade do trabalho a ser desenvolvido na área de gerenciamento de projetos.

Em caso de necessidade, e a qualquer momento, qualquer responsável pela empresa participante poderá solicitar esclarecimentos atinentes à pesquisa. Asseguro que serão mantidos total sigilo e o anonimato dos dados coletados. O desenvolvimento deste estudo será de responsabilidade do discente do Programa em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Dr. Mauro Luiz Martens, conforme dados discriminados.

Autor: Narciso Américo Franzin (doutorando)
E-mail: narciso.franzin@ifpr.edu.br
Telefone: 55 44 99103-3637
Currículo Vitae: <http://lattes.cnpq.br/8901704404030415>

Orientador: Prof. Doutor Mauro Luiz Martens
E-mail: mauro.martens@gmail.com
Telefone: 55 11 97476 3411
Currículo Vitae: <http://lattes.cnpq.br/2616257725199680>

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção
Ometto (SP306) – km 01 Bl. 15
CEP: 13451-900 – Santa Bárbara d'Oeste – SP

Na expectativa de contar com a inestimável atenção de V.S.^a no atendimento desta solicitação, aproveito o ensejo para apresentar o elevado apreço do Pós Graduando.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Narciso Américo Franzin
Discente de Pós Graduação em Engenharia de Produção
(Doutorando UNIMEP/SP)

Rafaela de Campos Benatti Gonçalves
Presidente - Software By Maringá

APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DOS ESPECIALISTAS.

Foi solicitado aos especialistas uma declaração, onde eles afirmam que receberam o convite para analisar o questionário da pesquisa desta tese. Foi solicitado que na declaração conste dados pessoais e da empresa onde eles trabalham. O enunciado do texto da declaração ficou a cargo do especialista convidado. Apenas para ratificar, segue a declaração que nos foi enviada pelo especialista 6. Em 17 de maio de 2017, Sr. Silvio Rogério Gomes (PMP) - Gerente de projetos da empresa SRG Result

DECLARAÇÃO

Eu, SÍLVIO ROGÉRIO FELIPE GOMES, Certificado PMP (Project Management Professional (PMP)®), Mestre em Gestão da Informação pela Universidade Estadual de Londrina - UEL, graduado e pós-graduado em Ciência da Computação, graduado em administração de empresas e pós-graduado em Finanças (MBA-FINANÇAS). Atualmente trabalho como Gerente de Desenvolvimento de Sistemas e Projetos na empresa Maxicon Systems - (Toledo-Pr) onde conduzo diretamente uma equipe com aproximadamente 80 colaboradores onde atendemos clientes dos mais variados segmentos com soluções em gestão da informação (formação, titulação, local de trabalho), portador do RG número 4.073.630-1, declaro que li e analisei o questionário "Pesquisa sobre Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos e a relação com Sucesso de projetos." que objetiva identificar o quanto a cultura organizacional impacta no sucesso de projetos, do doutorando Narciso Américo Franzin, aluno do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba e valido o questionário que será utilizado para o levantamento survey.

Toledo, 15 de Maio de 2017


Assinatura

Maxicon Sistemas Ltda
CNPJ: 03.296.453/0001-34

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Protocolo de pesquisa para a realização da *survey*.

Os profissionais foram convidados a participar da pesquisa, respondendo o questionário via link: <https://goo.gl/forms/bTXvqr8pNBEWNtzi2>

CARTA DE APRESENTAÇÃO.

Pesquisa sobre Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos e a relação com Sucesso de projetos.

Prezado(s) Senhor (es),

Atualmente, os desafios apresentados relacionados ao sucesso de projetos (SP), estão cada vez mais complexos, forçando as organizações a inovar, gerenciar mudanças e buscar sempre novas atividades. Assim sendo, observa-se a necessidade de identificar as bases sólidas e concretas da organização por meio da cultura organizacional (CO). A cultura organizacional abordada neste questionário está ligada a três dimensões: artefatos visíveis, normas e valores adotados e premissas básicas, de acordo com o exposto por Schein (2004). O sucesso de projetos está ligado a seis dimensões: eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe, sucesso para o negócio, preparação para o futuro e sustentabilidade, de acordo com o exposto por Shenhar *et al.* (1997, 2001) e Martens e Carvalho (2016).

Considerando-se esse cenário, a presente pesquisa visa identificar o impacto da cultura organizacional no sucesso dos projetos em gerenciamento de projetos (GP). O objetivo final é obter um modelo que possa servir de base para utilização em estudos acadêmicos e na prática de gestão de projetos e orientado para o sucesso.

Caso sua empresa não adote nenhuma medida voltada a cultura organizacional seja ela estratégica ou gerencial, ou não atue com gestão de projetos, solicito gentilmente que você desconsidere essa pesquisa.

Este levantamento **survey** é parte de um projeto de pesquisa do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP-SP).

A sua contribuição é de extrema importância para a pesquisa e para a melhoria da qualidade do trabalho a ser desenvolvido em gestão de projetos. O questionário completo é constituído por cinco blocos, conforme descrição a seguir:

Bloco 1: Caracterização do respondente e da organização;

Bloco 2: Cultura organizacional em gerenciamento de projetos - dimensão artefatos visíveis;

Bloco 3: Cultura organizacional em gerenciamento de projetos - dimensão normas e valores adotados;

Bloco 4: Cultura organizacional em gerenciamento de projetos - dimensão premissas básicas;

Bloco 5: Sucesso de projetos.

Todas as informações acima, devem ser respondidas por profissionais que atuam no gerenciamento de projetos. São necessários aproximadamente 20 minutos de seu tempo, sendo que nenhuma informação sigilosa será solicitada. O nome da sua organização não será mencionado nas análises e na conclusão deste estudo. Caso a empresa necessite de um documento de comprometimento de sigilo, por favor, solicite por e-mail para narciso.franzin@ifpr.edu.br.

É muito importante que todas as questões sejam respondidas. Se a empresa fizer parte de um grupo, responda com base na unidade de negócio onde você trabalha, e não com base no conglomerado como um todo. Desde já agradecemos sua colaboração

Em caso de dúvidas, favor entrar em contato por meio dos contatos indicados abaixo.

Autor: Doutorando Narciso Américo Franzin

e-mail: narciso.franzin@ifpr.edu.br; Tel.: 55 44 99103 3637

CV: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4738867U6>

Orientador: Prof. Dr. Mauro Luiz Martens

e-mail: mlmarten@unimep.br; Tel: 55 11 97476 411

CV: <http://lattes.cnpq.br/2616257725199680>

Departamento de Engenharia de Produção

UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba

Rodovia Luis Ometto, Km 24 (SP306) CEP 13 451 900 telefone 55 19 3124 1777

Santa Barbara do Oeste / SP São Paulo – Brasil

Atenciosamente,

Narciso Américo Franzin - Doutorando UNIMEP.

BLOCO 1: Caracterização do respondente e da organização

Este bloco de questões visa caracterizar o perfil dos respondentes e das organizações que participam da pesquisa. Vale destacar que, se a empresa é diversificada, atua em diferentes setores e em vários países, o executivo deve responder pela unidade de negócio em que atua.

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Cargo do respondente

- () Diretor de Projetos
 () Gerente de projetos
 () Coordenador de projetos
 () Outros – Qual: _____

2. E-mail (opcional): _____

3. Sexo

- () Masculino () Feminino

4. Idade

- () Até 20 anos () De 21 a 30 anos
 () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos
 () Mais de 50 anos

5. Grau de escolaridade

- Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio completo
 Ensino Superior completo
 Pós Graduação completo

6. Tempo de serviço

- Menos de 5 anos que trabalha na empresa
 De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
 De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
 Mais de 15 anos que trabalha na empresa

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor, classifique sua empresa de acordo com as seguintes características:

1. Nome da empresa: _____

2. Ramo de atuação da empresa:

- Indústria Comércio Serviços Terceiro Setor
 Outros. Qual? _____

3. Setor de atuação:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alimentos | <input type="checkbox"/> Eletrônico/ eletroeletrônico |
| <input type="checkbox"/> Automotivo | <input type="checkbox"/> Educacional |
| <input type="checkbox"/> Bancário/ Financeiro | <input type="checkbox"/> Mineração |
| <input type="checkbox"/> Biotecnologia | <input type="checkbox"/> Madeira / Móveis |
| <input type="checkbox"/> Cerâmica | <input type="checkbox"/> Metalurgia |
| <input type="checkbox"/> Construção Civil | <input type="checkbox"/> Projetos |
| <input type="checkbox"/> Cosmético / farmacêutico | <input type="checkbox"/> Petróleo e gás |
| <input type="checkbox"/> Consultoria | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Distribuição de energia, gás e água | <input type="checkbox"/> Seguro |
| <input type="checkbox"/> Siderurgia | |
| <input type="checkbox"/> Outros. Qual? _____ | |

4. Número de funcionários que trabalham em sua empresa? _____

5. Número de funcionários que trabalham em seu departamento? _____

6. Número de funcionários que trabalham sob sua responsabilidade? _____

7. A empresa possui departamento de gerenciamento de projetos?

- Não Sim, formalizado Sim, não formalizado

8. Se sim, quantos funcionários envolvidos? _____

9. Porte da empresa, em conformidade com o SEBRAE (2017)

- Pequena ou Microempresa – Até 99 funcionários
 Média Empresa – Entre 100 e 499 funcionários
 Grande Empresa – Acima de 500 funcionários.

10. A empresa em que você trabalha é de origem brasileira?

- Sim Não

11. Se não, qual é o país de origem?

R: _____

DIMENSÕES IMPORTANTES PARA A EMPRESA

1. Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera hoje como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:

- 1 - () Preço
- 2 - () Qualidade do produto
- 3 - () Qualidade do atendimento
- 4 - () Qualidade do serviço pós-venda
- 5 - () Relacionamento com o cliente
- 6 - () Imagem da empresa
- 7 - () Equipe de profissionais
- 8 - () Criatividade
- 9 - () Rapidez
- 10 - () Consultoria na solução do problema
- 11 - () Outros. Qual? _____

2. Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

- 1 - () Instalações físicas
- 2 - () Quantidade de treinamento que recebem
- 3 - () Qualidade dos treinamentos que recebem
- 4 - () Integração da equipe de trabalho
- 5 - () Oportunidade de crescimento
- 6 - () Autonomia
- 7 - () Estabilidade no emprego
- 8 - () Gostar do que faz
- 9 - () Salário somado a benefícios
- 10 - () Imagem da empresa
- 11 - () Desafios existentes no trabalho
- 12 - () Relação com o cliente
- 13 - () Participação das decisões
- 14 - () Relação com a liderança da equipe
- 15 - () Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- 16 - () Ser ouvido
- 17 - () Nada
- 18 - () Outros. Qual? _____

Para responder as questões de 3 a 6, escolha um dos números de 1 a 7.

3. A cultura organizacional realmente impacta no sucesso dos projetos?

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

4. O tipo de projeto interfere significativamente no sucesso dos projetos?

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. O tipo de empresa interfere significativamente no sucesso dos projetos?

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6. O tamanho da empresa interfere significativamente no sucesso dos projetos?

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

BLOCO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DIMENSÃO ARTEFATOS VISÍVEIS (DAV)

As questões deste bloco são referentes às variáveis da **Dimensão dos Artefatos Visíveis** e visam caracterizar a influência dos níveis de cultura organizacional na gestão de projetos de sua organização com vistas ao sucesso do projeto. Referem-se a qualquer elemento tangível da cultura, como: vestuário, linguagens, arquitetura, tecnologia e outros exemplos no comportamento dos membros de uma cultura.

Entende-se por grau de uso a utilização das variáveis nos projetos e grau de importância como sendo o seu entendimento da importância dessas variáveis.

A escala varia de 1- Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente.

DAV	Assinale o grau de uso e o grau de importância com que as variáveis da cultura organizacional na dimensão dos artefatos visíveis são utilizados nos projetos em sua organização.	GRAU DE USO							GRAU DE IMPORTÂNCIA						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 1	A arquitetura de sua empresa permite a formação de uma equipe para cada projeto, onde os profissionais podem ser escolhidos de acordo com a necessidade e disponibilidade dos recursos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 2	A Tecnologia (por ex: pesquisa e desenvolvimento, padrões de consumo, produção, produtividade e flexibilidade) é levada em conta nos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 3	O Layout (por ex: posição adequada do mobiliário), encontra-se favorável ao desenvolvimento dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 4	O Vestuário das pessoas, voltados à imagem da empresa (por ex: logotipo, vestuário) são levados em consideração nos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 5	Os padrões visíveis de comportamento (por ex: diretrizes, regras e características do projeto) obedecem as exigências do seu departamento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DAV 6	Os documentos de domínio público são considerados no desenvolvimento dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 3: CULTURA ORGANIZACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DIMENSÃO NORMAS E VALORES ADOTADOS (DNVA)

As questões deste bloco são referentes às variáveis da **Dimensão das Normas e Valores Adotados** e visam caracterizar a influência dos níveis de cultura organizacional na gestão de projetos de sua organização com vistas ao sucesso do projeto. As normas e valores adotados, se referem às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta, ou seja, são as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros.

Entende-se por grau de uso a utilização das variáveis nos projetos e grau de importância como sendo o seu entendimento da importância dessas variáveis.

A escala varia de 1- Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente.

DNVA	Assinale o grau de uso e o grau de importância com que as variáveis da cultura organizacional na dimensão das normas e valores adotados são utilizados nos projetos em sua organização.	GRAU DE USO							GRAU DE IMPORTÂNCIA						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DNVA 1	A empresa possui mitos (por ex: histórias internas) que interferem para um bom andamento dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DNVA 2	As crenças identificadas são compartilhadas entre os colaboradores a fim de atingir os objetivos empresariais.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DNVA 3	Os ritos (cerimônias planejadas), que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, são celebrados com regularidade na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 4: CULTURA ORGANIZACIONAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: DIMENSÃO PREMISSAS BÁSICAS (DPB)

As questões deste bloco são referentes às variáveis da **Dimensão das Premissas Básicas** e visam caracterizar a influência dos níveis de cultura organizacional na gestão de projetos de sua organização com vistas ao sucesso do projeto. Trata-se dos comportamentos e crenças profundamente enraizadas na mente e na programação dos indivíduos, que geralmente são inconscientes.

Entende-se por grau de uso a utilização das variáveis nos projetos e grau de importância como sendo o seu entendimento da importância dessas variáveis.

A escala varia de 1- Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente.

DPB	Assinale o grau de uso e o grau de importância com que as variáveis da cultura organizacional na dimensão das premissas básicas são utilizadas nos projetos em sua organização.	GRAU DE USO							GRAU DE IMPORTÂNCIA						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

DPB 1	A Gestão dos impactos sobre o meio ambiente e a gestão do ciclo de vida de produtos e serviços (por ex: análise de desmontagem de produtos, rastreamento pós venda - logística reversa) são realizadas nos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DPB 2	Práticas trabalhistas relacionadas com: saúde, segurança e condições de trabalho, treinamento e educação, são aplicadas nos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DPB3	Práticas trabalhistas relacionadas com: relações com funcionários, emprego, diversidade, oportunidade, remuneração, benefícios e carreira, são aplicadas nos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 5: SUCESSO DE PROJETOS

As questões deste bloco são referentes às **Dimensões do Sucesso de Projetos** e visam avaliar a relação das variáveis dos níveis de cultura organizacional (CO) em gestão de projetos e o impacto das mesmas na obtenção de sucesso dos projetos.

Entende-se por grau de uso a utilização das variáveis nos projetos e grau de importância como sendo o seu entendimento da importância dessas variáveis.

A escala varia de 1- Discordo Totalmente a 7 - Concordo Totalmente.

SP	Assinale o grau de uso e o grau de importância com que as variáveis das dimensões do sucesso de projetos são utilizadas nos projetos em sua organização.	GRAU DE USO							GRAU DE IMPORTÂNCIA						
	(DEF1) O atendimento ao custo é aprimorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DEF2) O atendimento ao prazo é aprimorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DEF3) O atendimento ao escopo é aprimorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DIC	(DIC1) O atendimento funcional e das especificações técnicas do produto é aprimorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	(DIC2) A satisfação das necessidades do cliente é aprimorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIC3) A solução de problema do cliente é melhorada com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIC4) O uso do produto pelo cliente é melhorado com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIC5) A satisfação do cliente é aumentada com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIC6) A melhoria da qualidade de vida do cliente é percebida com a aplicação de variáveis da CO nos projetos e isso tem impacto positivo no sucesso dos projetos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DIE	(DIE1) A aplicação de variáveis da CO nos projetos impacta na vida profissional dos membros da equipe.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIE2) A aplicação de variáveis da CO nos projetos provoca melhorias de aprendizado e crescimento.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DIE3) A aplicação de variáveis da CO nos projetos provoca maior satisfação e produtividade da equipe.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DSN	(DSN1) A aplicação de variáveis da CO nos projetos promove o aumento do volume de vendas e receita.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DSN2) A aplicação de variáveis da CO nos projetos promove o aumento da lucratividade.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DSN3) A aplicação de variáveis da CO nos projetos melhora o retorno sobre o investimento, a competitividade e o desempenho de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DPF	(DPF1) A aplicação de variáveis da CO nos projetos promove a criação de novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DPF2) A aplicação de variáveis da CO nos projetos promove a criação de novos produtos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

	(DPF3) A aplicação de variáveis da CO nos projetos promove a criação de novas tecnologias.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DPF4) A aplicação de variáveis da CO nos projetos aumenta a capacidade em contribuir para a melhoria contínua.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
DS	(DS1) A aplicação de variáveis da CO nos projetos, relacionadas a sustentabilidade aumenta os benefícios econômicos.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DS2) A aplicação de variáveis da CO nos projetos, relacionadas a sustentabilidade aumenta os benefícios ambientais.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
	(DS3) A aplicação de variáveis da CO nos projetos, relacionadas a sustentabilidade aumenta os benefícios sociais.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE F - CONVITE ENVIADO VIA E-MAIL

SOLICITAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Prezados Senhores e Senhoras

Boa tarde

Meu nome é "Narciso Américo Franzin", sou aluno de Doutorado da UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba (Campus Santa Bárbara do Oeste), com o apoio desta Instituição de Ensino e do meu orientador "Prof. Dr. Mauro Luiz Martens" estou desenvolvendo uma pesquisa sobre "Cultura Organizacional e Sucesso de Projetos". O objetivo é o de mensurar o impacto que os níveis da cultura organizacional tem sobre o sucesso dos projetos. Esses itens foram identificados anteriormente por meio de pesquisa qualitativa.

A sua participação é muito importante e levará cerca de 15 minutos para o preenchimento do questionário, lembro que os dados são sigilosos. Para participar basta clicar no link abaixo que o direcionará para o questionário.

Link => <https://goo.gl/forms/bTXvqr8pNBEWNtzi2>

Lembro que este questionário é direcionado para profissionais que atuam em gerenciamento de projetos (TI), com *software*.

Muito Obrigado

Narciso Américo Franzin

Coloco-me a disposição para maiores esclarecimentos.

OBS: O relatório final da pesquisa poderá ser enviado a todos os participantes que desejarem.

APÊNDICE G - CONVITE ENVIADO NAS REDES SOCIAIS

Convite para participação em pesquisa de doutorado em Engenharia de Produção.

Prezado(a)!

Estou desenvolvendo uma pesquisa a respeito da influência que os níveis da Cultura Organizacional tem no Sucesso de Projetos e gostaria de convidar-lhe a participar da minha pesquisa. Para participar basta clicar no link abaixo:

<https://goo.gl/forms/bTXvqr8pNBEWNtzi2>

Muito obrigado,

Narciso Américo Franzin- Doutorando em Engenharia de Produção – UNIMEP.