UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

LIZA FACHIN DE CARVALHO

Análise da Cultura Organizacional no
Gerenciamento de Projetos

São Carlos, SP

2015

LIZA FACHIN DE CARVALHO

Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Processos e Gestão de Operações

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos, SP

2015

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

F331a Fachin de Carvalho, Liza
Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento
de Projetos / Liza Fachin de Carvalho; orientador
Mateus Cecilio Gerolamo. São Carlos, 2015.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Processos e Gestão de Operações -- Escola de Engenharia
de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2015.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Cultura
Organizacional. 3. Project Management Institute (PMI).
4. Competing Values Framework (CVF). 5. Organizational
Culture Assessment Instrument (OCAI). I. Título.

À minha família, em especial aos meus pais que me acompanharam nesta jornada, à minha irmã que nos últimos anos me ensinou o significado da vida e à Adriana Costa, por todo carinho e apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Mateus Cecílio Gerolamo, pela dedicação e compressão diante de todas as adversidades apresentadas e pelos vários encontros que me guiaram através desta pesquisa e que construiu meu interesse e motivação pelo tema.

Aos amigos, companheiros desse importante marco de minha vida, em especial à Flavia Monize e Camila Poltronieri que estiveram comigo desde meu ingresso no programa, até a finalização da dissertação.

Ao professor Dr. Moacir Godoy da Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP) que me auxiliou na análise estatística dos resultados.

Aos professores Dr. Kleber F. Esposto e Dr. Sanderson Cesar M. Barbalho por apoiarem o projeto desde o início e aceitarem o convite de serem membros da banca de defesa.

A todos aqueles que responderam ao questionário e se disponibilizaram ao longo do desse período a discutir ideias e a apresentar novas abordagens, participando de forma ativa e fundamental do projeto.

À Escola de Engenharia de São Carlos pela oportunidade de desenvolver o projeto e elaborar novas ideias e discussões sobre o tema.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **LIZA FACHIN DE CARVALHO**.

Título da dissertação: "Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos".

Data da defesa: 31/07/2015

Comissão Julgadora:

Resultado:

Prof. Dr. **Mateus Cecilio Gerolamo (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof. Dr. **Kleber Francisco Espôsto**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

Aprovado

Prof. Dr. **Sanderson Cesar Macedo Barbalho**
(Universidade de Brasília/UnB)

Aprovado

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção:

Profa. Associada **Daisy Aparecida do Nascimento Rebelatto**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

RESUMO

CARVALHO, L. F. **Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos**. 2015. 166f. *Dissertação (Mestrado)* – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

O gerenciamento de projetos de forma sistematizada vem se tornando essencial para todo tipo de organização, pois os mercados a cada dia tornam-se cada vez mais competitivos, os recursos mais escassos e os clientes muito mais exigentes. É possível observar isso com o número crescente de empresas que se associam ao *Project Management Institute* (PMI) – referência nas melhores práticas em gerenciamento de projetos – que desde o final de 2013 possui mais de 400.000 empresas associadas em todo o planeta. Tal tendência é natural, visto que as empresas necessitam se destacar nos negócios em um mercado cada vez mais dinâmico a fim de garantir a sua sobrevivência. De acordo com Gu et al (2013), uma questão-chave na investigação de gerenciamento de projetos gira em torno de porquê alguns projetos são bem sucedidos, enquanto outros não. Esta questão levou os pesquisadores a explorar determinantes potenciais que possam levar ao sucesso ou fracasso de um projeto. Por exemplo, o *Standish Group International* (2009) encontrou uma taxa global de fracasso do projeto em torno de 72% nos EUA. É certo que a cultura organizacional exerce forte influência no sucesso dos projetos, mas seria possível diagnosticá-la para com isso melhor conduzir as equipes de projeto? Deste modo, o objetivo do presente estudo foi analisar a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de projetos, utilizando-se para tanto dos modelos como o *Competing Values Framework* (CVF) e o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). O emprego dos modelos se justifica por serem os mais utilizados na literatura em gestão organizacional, embora não tenham sido encontrados estudos empíricos que os utilize no contexto brasileiro em gerenciamento de projetos. O método utilizado para obtenção do perfil cultural dominante para o sucesso em gerenciamento de projetos foi *survey*, na qual o modelo OCAI foi adaptado e destinado para gerentes e membros de equipe de projetos. Observou-se através da análise dos dados, que a cultura de clã foi a que apresentou forte influência para o sucesso no gerenciamento de projetos de acordo com a percepção dos respondentes da *survey*. É importante ressaltar que não há um perfil de cultura melhor que o outro, portanto, a cultura de gerenciamento de projetos obtida é apenas o diagnóstico de uma cultura organizacional que poderá permitir a obtenção de um desempenho superior, ou seja, sucesso no atendimento de escopo, qualidade, custo e prazo. Discute-se para estudos futuros a importância de se empregar respondentes de diferentes estados do Brasil e ainda de outros países, buscando estabelecer que não existam influências de outros fatores culturais regionais na percepção dos respondentes.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Gerente de Projeto, Perfil Cultural, Cultura Organizacional, *Project Management Institute* (PMI), *Project Management Body of*

Knowledge (PMBOK®), Competing Values Framework (CVF), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Survey.

ABSTRACT

CARVALHO, L. F. **The Analysis of Organizational Culture in Project Management.** 2015. 166f. *Dissertação (Mestrado)* – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

Project management in a systematic manner has become essential for any type of organization, because the markets every day become increasingly competitive, scarce resources and more demanding customers. You can see this with the growing number of companies that are associated with the Project Management Institute (PMI) - reference the best practices in project management - which since late 2013 has more than 400,000 affiliates around the world. This tendency is natural, since companies need to stand out in business in an increasingly dynamic market in order to ensure their survival. According to Gu et al (2013), a key issue in project management research centers on why some projects are successful while others do not. This question led the researchers to explore potential determinants that can lead to success or failure of a project. For example, the Standish Group International (2009) found an overall rate of failure of the project around 72% in the US. Admittedly, the organizational culture has a strong influence on the success of the projects, but it would be possible to diagnose it for it better lead project teams? Thus, the aim of this study is to analyze the relationship between organizational culture and project management, using for both models like the Competing Values Framework (CVF) and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The use of models is justified because they are the most used in the literature on organizational management, although we did not find empirical studies that use them in the Brazilian context in project management. The method used to obtain the dominant cultural profile for success in project management was the survey, in which the OCAI model was adapted and designed for managers and project team members. It was observed by analyzing the data, the clan culture showed the strong influence for success in project management according to the perception of the survey respondents. Importantly, there is a better culture profile than the other, so the obtained project management culture is only the diagnosis of an organizational culture that may allow obtaining superior performance, ie success in scope of service, quality, cost and schedule. It is argued for further study the importance of employing respondents from different states of Brazil and even from other countries, seeking to establish that there are no influences from other regional cultural factors in the perception of respondents.

Key Words: *Project Management, Project Management Institute (PMI), Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), Project Manager, Cultural Profile, Organizational Culture, Competing Values Framework (CVF), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Survey.*

LISTA DE SIGLAS

ABGP	Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACP	Agile Certified Practitioner
APM	Association for Project Management
CAPM	Certified Associate in Project Management
CSM	Certification Scrum Master da Scrum
CSPO	Certification Scrum Product Owner
CVF	Competing Values Framework
EUA	Estados Unidos da América
IBM	International Business Machines
ICB	International Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
MGP	Moderno Gerenciamento de Projetos
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NBR	Norma Brasileira
NCB	National Competence Baseline
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
OCG	Office of Government Commerce
OCP	Organizational Cultural Profile
PCOC	Personal, Customer Orientation, Organizational and Cultural Issues
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMCD	<i>Project Manager Competence Development Framework</i>
PMI	Project Management Institute
PMI-BR	Project Management Institute Brazil
PMI-SP	Project Management Institute São Paulo
PMJ	Project Management Journal
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional

PRINCE2®	Project in Controlled Environment
RBC	Referencial Brasileiro de Competência
SNIP	Source Normalized Impact per Paper

LISTA DE SIMBOLOS

® Marca registrada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aumento de membros por região (2012-2013). Fonte: PMI (2013).....	20
Figura 2 - CVF de acordo Cameron e Quinn (2006). Fonte: adaptação do autor.	26
Figura 3 - Visão geral do método de pesquisa aplicado	28
Figura 4 - Esquema de levantamento de dados da pesquisa <i>survey</i> . Fonte: adaptação do autor	33
Figura 5 - Fatores que provocam projetos nas organizações. Fonte: Menezes (2009, p.3).....	37
Figura 6 - Estrutura PRINCE2®. Fonte: PRINCE2® (2005)	44
Figura 7 - Olho da Competência. Fonte: IPMA(2006, p.2).....	49
Figura 8 - Capítulos PMI no Brasil. Fonte: PMI (2014)	50
Figura 9 - Integração das Áreas do Conhecimento. Fonte: Adaptação Márcio D’Avila (2006- 2010).....	51
Figura 10 - Grupos de processos em um projeto. Fonte: PMBOK® (2014, p.50).....	53
Figura 11 - Entradas e saídas das fases de um projeto. Fonte: adaptação do PMBOK® (2014)	54
Figura 12 - Estrutura de um PMO <i>versus</i> Estratégias. Fonte: representação do autor	59
Figura 13 - Níveis da Cultura, segundo Schein (1985). Fonte: adaptação do autor.....	64
Figura 14 - Aspectos Formais e Informais, Chiavenato (1999). Fonte: adaptação do autor	66
Figura 15 - Diagrama da cebola. Fonte: Hofstede (1980)	69
Figura 16 - Modelo PCOC. Fonte: Maull, et al (2001)	71
Figura 17 - Dimensões da OCP. Fonte: Adaptação de O’Reilly et al (1991).....	73
Figura 18 - <i>Competing Values Framework</i> . Fonte: Quinn e Cameron (2006, p.46)	74
Figura 19 – Restrição Tripla ou Tríplice no G.P. Fonte: adaptação do autor.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das amostras GRUPO I	104
Gráfico 3 - Distribuição das amostras GRUPO II	108
Gráfico 5 - Distribuição das amostras GRUPO I	112
Gráfico 7 - Dominância do perfil cultural Clã (Todos os respondentes).....	114
Gráfico 9 - Dominância do perfil cultural Clã (Respondentes não certificados)	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação da metodologia científica Fonte: Gil (2008).....	30
Quadro 3 - Atuação, Função e Nível de Controle de EGP. Fonte: PMBOK® (PMI, 2014)....	58
Quadro 4 - Relação de artigos	86
Quadro 7 - Origem dos respondentes por região	97
Quadro 8 - Origem dos respondentes por Estado	97
Quadro 9 - Cargo atual dos respondentes	98
Quadro 10 - Experiência em número de projetos gerenciados	98
Quadro 11 - Experiência em anos.....	99
Quadro 12 - Experiência em anos.....	99
Quadro 13 - Área de atuação das empresas em que os respondentes trabalham.....	100
Quadro 14 - Exemplo somatória das seis questões em quatro perfis culturais.....	101
Quadro 15 - Questões OCAI versus Perfis Culturais CVF	101
Quadro 17 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Christlow-Fligner.....	103
Quadro 18 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman.....	103
Quadro 20 - Teste de variáveis por Kruskal-Wallis	106
Quadro 21 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Christlow-Fligner.....	107
Quadro 22 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman.....	107
Quadro 23 - Análise univariada de Mann-Whitney	107
Quadro 24 - Teste de variáveis por Kruskal-Wallis	110
Quadro 25 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Christlow-Fligner.....	111
Quadro 26 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman.....	111
Quadro 27 - Análise univariada de Mann-Whitney	111
Quadro 28 - Perfil cultural dominante por grupo	116

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização, Justificativas e Oportunidade da Pesquisa.....	18
1.2 Questão de Pesquisa	27
1.3 Objetivo e Contribuição da Pesquisa	27
1.4 Panorama Geral do Método.....	28
1.5 Estrutura do Texto da Dissertação	35
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	36
2.1 Gestão de Projetos.....	36
2.1.1 Conceituação e Evolução.....	39
2.1.2 Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos	41
2.1.3 Gerenciamento de Projetos pela Abordagem do PMI	49
2.1.4 O Papel do Gerente de Projetos	57
2.1.5 Escritório de Gerenciamento de Projetos	57
2.2 Cultura Organizacional	60
2.2.1 Conceituação	60
2.3 Modelos de Cultura Organizacional.....	67
2.3.1 Modelo de Hofstede	67
2.3.2 Modelo de Maull	70
2.3.3 Modelo de O'Reilly	71
2.3.4 Modelo de Cameron e Quinn	73
2.3.4.1 Cultura de Adhocracia.....	76
2.3.4.2 Cultura de Clã.....	77
2.3.4.3 Cultura de Mercado	78
2.3.4.4 Cultura de Hierarquia	79
2.4 O Questionário OCAI.....	80

2.5	Relação entre Cultura Organizacional e Gerenciamento de Projetos	82
3.	MÉTODO DE PESQUISA	90
3.1	Introdução.....	90
3.2	Teste Piloto.....	91
3.3.	Metodologias Estatísticas	92
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
4.1.	Caracterização da Amostra.....	96
4.2.	Resultados	100
4.3.	Grupos	102
4.3.1.	Grupo I: Todos os Respondentes	102
4.3.1.1.	Análise dos Resultados do Grupo I	105
4.3.2.	Grupo II: Respondentes Certificados	106
4.3.2.1.	Análise dos Resultados do Grupo II.....	108
4.3.3.	Grupo III: Respondentes Não Certificados	110
4.3.3.1	Análise dos Resultados do Grupo III	112
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	116
6.	CONCLUSÃO DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
	REFERÊNCIAS.....	127
	ANEXOS.....	136
	APÊNDICES	138

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização, Justificativas e Oportunidade da Pesquisa

Observando a evolução da humanidade é possível verificar que fomos capazes de grandes feitos, marcos que modificaram a evolução da sociedade, e muitos deles envolveram grandes projetos, como é o caso, por exemplo, das Pirâmides do Egito, Muralha da China, Acrópole de Atenas e o Coliseu Romano. E em virtude disso, podemos analisar que gerenciamento de projetos não é algo novo, e sim que existe desde a antiguidade (Valeriano, 2001).

No entanto, o mundo moderno impôs um padrão extremamente competitivo às organizações frente ao mercado, e fatores como o fim da II Guerra Mundial, a Globalização e a Tecnologia, contribuíram para o nascimento do gerenciamento de projetos que conhecemos hoje. Todas essas mudanças associadas à complexidade dos projetos (que vão desde uma viagem espacial ao desenvolvimento de *softwares*) e a retração do mercado de trabalho e de suprimentos, exigiram novas estruturas organizacionais a fim de suportar essas demandas (Valeriano, 2001; Menezes, 2009).

A gestão eficiente de projetos se tornou fundamental no atual cenário competitivo, principalmente para as empresas que pretendem ampliar a sua atuação e aproveitar melhor o momento econômico do país. O atual dinamismo do mercado, como as novas demandas por produtos e serviços, as novas formas de se planejar estrategicamente, os avanços tecnológicos, os novos requisitos legais e outros motivos, fazem surgir a necessidade de se planejar e executar projetos (Zen; Pereira, 2011).

O próprio “nascimento” do PMI - *Project Management Institute* está associado a esse período, que foi em 1969, ou seja, no auge dos projetos espaciais da NASA (*National Aeronautics and Space Administration* - situado nos EUA). Foi neste momento que um grupo de profissionais de gestão de projetos se reuniu para discutir as melhores práticas e com isso fundaram o PMI (PMI-SP, 2014).

Menezes (2009) explora ainda que foi com a Revolução Industrial que profundas alterações ocorreram na estrutura econômica do mundo ocidental. As mudanças profundas nas relações de produção tornaram mais complexas e exigentes as tarefas de gestão nas novas organizações. As sistematizações da forma de administrar as organizações surgem neste período, e assim os projetos, que em sua maioria eram patrocinados pelo estado, estimularam o crescimento da área de gerenciamento, e influenciaram a criação da padronização na execução dos mesmos.

Atualmente existem vários conjuntos de processos ou melhores práticas para gerenciamento de projetos que se adequam a todos os formatos e ideias, entre elas estão o PMBOK® (publicado pelo PMI), a ISO 21500 (publicado pela ISO), o PRINCE2® (publicado pela OGC) e por fim, o ICB (publicado pelo IPMA). Há outros modelos para gestão de projetos, mas esses se apresentam atualmente como as de maior relevância em virtude de sua abrangência, por número de associados e profissionais certificados.

O PMI é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e do aprimoramento das atividades de gestão de projetos, a partir da seleção e divulgação das melhores práticas, publicadas em seu "*Guide to the Project Management Body of Knowledge*", mais conhecido como PMBOK®. Para o PMI, gerenciamento de projetos é definido como "a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de satisfazer seus requisitos" (PMI-SP, 2014).

Olhando para a história cronológica do PMI, pode-se perceber a evolução do gerenciamento de projetos nas empresas pelo mundo inteiro. Iniciando em 1969 com cinco associados, no final da década de 70, aproximadamente 10 anos após, o número havia crescido para pouco mais de 2.000 associados. Em 90 esse número havia aumentado para 8.500. No início dos anos 2000 já eram mais de 50.000 associados e hoje esse número já passa de 370.000 (PMI, 2014).

De acordo com o relatório anual de 2013 emitido pelo PMI, já são mais de 400.000 associados em 185 países e mais de 600.000 profissionais certificados. Assim, os dados apresentados reforçam o crescimento da profissionalização e na atuação do PMI no mundo. A Figura 1 a seguir demonstra em crescimento do número de membros associados levando em conta os dados de 2012 e 2013.

Figura 1 - Aumento de membros por região (2012-2013). Fonte: PMI (2013)¹

Esses números mostram um pouco do quanto o gerenciamento de projetos tem crescido em empresas de todo o mundo e consequentemente isso leva a um aumento no número de profissionais especializados na prática de gerência de projetos, são os conhecidos, gerentes de projetos (PMI, 2014).

Segundo Ferreira e Hoffmann (2010) cada vez mais as organizações investem no gerenciamento de projetos visando minimizar ao máximo as chances de grandes desvios em seus projetos. Buscam concluí-los em menor tempo, com menor custo e entregando os requisitos pelos quais e para os quais foi criado. Afirmam ainda que o gerenciamento de projetos não garante o sucesso do projeto, mas certamente potencializa maiores chances de sucesso, caso a metodologia seja bem aplicada.

Dinsmore (2009) enfatiza que atualmente são muitas as organizações que tem investido em transmitir o conhecimento de gerenciamento de projetos a seus colaboradores, esperando com isso melhorar o atendimento a seus clientes e aumentar a margem de contribuição dos mesmos para com a receita da empresa. Num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, onde ainda grande parte dos projetos falham, grande parte dos produtos novos fracassam, as empresas precisam buscar profissionais qualificados e experientes para gerir seus projetos.

¹ <http://www.pmi.org/About-Us/~media/PDF/Publications/PMI-2013-Annual-Report-Web.ashx>

Nesse sentido a gestão de projetos é considerada uma área de conhecimento vital para o sucesso das empresas, pois todo incremento de melhorias, desenvolvimento de novos produtos, ações estratégicas e atendimento das demandas específicas de clientes é feita por meio de projetos. Apesar disto, vários autores comentam que muitos projetos não atingem seus objetivos com sucesso, sendo comuns as alterações de escopo, custos acima do orçamento e atrasos nas entregas, fatos que trazem significativos prejuízos às empresas (Kerzner, 2006).

Uma questão chave em torno do gerenciamento de projetos é no por que alguns projetos são bem-sucedidos, enquanto outros falham. Esta questão levou pesquisadores a explorar potenciais determinantes que podem levar ao sucesso ou fracasso do projeto.

Segundo Yazic (2009), apesar dos recentes avanços no conhecimento da gestão de projetos, com o estabelecimento de padrões de gerenciamento de projeto sob a liderança do PMI, durante as duas últimas décadas, a maioria dos projetos ainda falha. Ainda de acordo com Yazic (2009), apesar do desenvolvimento de ferramentas e técnicas para gestão de projetos os mesmos ainda falham em lidar com a incerteza. Os projetos também não cumprem com seu tempo, custo e metas. Projetos de desenvolvimento de *software*, por exemplo, são conhecidos por serem concluídos muito acima do orçamento e atrasado (Gray e Larson, 2003 apud Yazic, 2009)². Além disso, os pesquisadores relataram que mais de 75% de todos os projetos de transformação de negócios falham, e que apenas 16% dos projetos de TI dos EUA são concluídos dentro do prazo e dentro do orçamento (Collyer, 2000³; Ives, 2005⁴; Peled, 2000⁵).

Dados levantados por Yazic (2009) no Standish Group (1999)⁶ relatam que em cinco anos de pesquisa, 28% dos projetos de TI falharam e 46% foram concluídos acima do orçamento. Uma recente pesquisa do *Standish Group* (2007)⁷ apud Yazic (2009), indica que

² **GRAY, C. F., & LARSON, E.W.** *Project management*. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2003.

³ **COLLYER, M.** Communication - The route to successful change management: Lessons from the Guinness integrated business programme. *Supply Chain Management: Na International Journal*, 5(5), 222–225, 2000.

⁴ **IVES, M.** Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36(1), 37–50, 2005.

⁵ **PELED, A.** Politicking for success: The missing skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 20–29, 2000.

⁶ **THE STANDISH GROUP.** A recipe for success. Retrieved September 16, 2002, from <http://www.standishgroup.com/chaos.html>, 1999.

⁷ **THE STANDISH GROUP.** A Standish Group research exchange. Retrieved from <http://pmi.org/BusinessSolutions/Pages/OPM3.aspx>, 2007.

39% dos projetos com orçamentos mais 10 milhões dólares americanos falharam. Resultados semelhantes foram relatados para projetos de desenvolvimento de novos produtos: Belassi, Kondra e Tukul (2007)⁸ apud Yazic (2009) determinaram que nos Estados Unidos 95% desses projetos não conseguiram atender ao tempo (cronograma) e ainda que 40% projetos de novos produtos industriais também não conseguiram atender ao tempo (cronograma) (Clancy e Stone, 2005⁹; Stevens e Burley, 2003¹⁰ apud Yazic (2009)).

Em virtude da globalização e outros fatores históricos, as empresas se viram diante da necessidade de aceleração dos lucros para consequentemente obterem ganhos na competitividade. A própria dinâmica do mundo atual, com a quebra de barreiras e redução de distâncias – com a *internet*, criam processos contínuos de mudanças, as quais têm provocado inovações na gestão das organizações.

Segundo Cleland (1994) no ambiente competitivo dos negócios, os projetos possuem papel de destaque na gestão estratégica das organizações. Os projetos tornam-se os vetores das mudanças, e possibilitam a implantação das estratégias e inovações que podem trazer vantagens competitivas, determinantes para a sobrevivência das empresas. Diz ainda que nenhuma organização pode escapar do ritmo incansável das mudanças geradas por tecnologias de produto e processo que mudam rapidamente, por ciclos de vida de serviços e produtos cada vez mais curtos e por tecnologias da informação em constante evolução.

Neste mesmo sentido Kotter (1995) ressalta que a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver. E não tendo alternativas, a não ser encarar a situação, as organizações são forçadas a mudar seu acultramento, quebrar seus paradigmas e implementar mudanças, e isso deixou de ser um fator competitivo para conquista de novos mercados, e passou a ser um fator preponderante para a própria sobrevivência da organização.

De acordo com Kotter (1995), gerenciar a mudança é saber mantê-la sobre controle, e liderar a mudança é fazer todo esforço possível para que ocorra a mudança e que tenha sucesso. E orientar a mudança pode ser o teste final de um líder e nenhuma empresa sobrevive em longo prazo, se não puder se reinventar. Mas, em virtude da natureza humana, muitas

⁸ BELASSI, W., KONDRA, A. Z., AND TUKEL, O. I. NEW product development projects: The effects of organizational culture. *Project Management Journal*, 38(4), 12–24, 2007.

⁹ CLANCY, K. J., AND STONE, R. L. Don't blame the metrics. *Harvard Business Review*, 83(6), 26–28, 2005.

¹⁰ STEVENS, G. A., AND BURLEY, J. Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, 46(2), 16–25, 2003.

vezes as pessoas resistem fortemente à mudança, que apesar de serem essenciais, são extremamente difíceis.

Em gerenciamento de projetos, os indivíduos possuem forte impacto para o desenvolvimento do projeto, e com isso estão frente a fatores de mudanças na organização, sejam de produtos ou processos.

Na visão de Beer (1990) a maneira mais eficaz para mudar o comportamento, portanto, é colocar as pessoas em um novo contexto organizacional, o que impõe novos papéis, responsabilidades e relacionamentos sobre eles.

Segundo Beer e Nohria (2000), estudos mostram que na tentativa de melhorar o desempenho das organizações, através de mudanças, muitas empresas fracassaram e as variáveis possíveis para esse insucesso, tem-se destacada a questão da cultura organizacional.

O próprio PMBOK®, PMI (2014), afirma que a cultura, estilo e estrutura da organização influenciam a maneira como os projetos são executados e conduzidos. Ressalta ainda que fatores ambientais da empresa se referem às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto, e entre esses fatos ambientais estão considerados a cultura, a estrutura e a governança organizacional.

O tema da cultura tem recebido atenção crescente na literatura de gestão em geral, durante as últimas décadas e na literatura de gestão de projetos, em particular durante os últimos anos. Vários estudos indicam que a cultura organizacional pode ter uma influência significativa sobre o sucesso da eficácia organizacional, bem como sobre o desempenho do projeto.

A partir de uma análise das organizações no século XX é possível verificar que para garantir a competitividade é preciso agilidade nas adaptações às mudanças e flexibilidade nas ações e por fim ter respostas certas para o atendimento dos seus objetivos estratégicos.

De acordo com Prajogo e McDermott (2011) que sintetizam a visão de Sathe, 1985¹¹; Schein, 1985¹², a cultura organizacional é definida como o padrão geral de mentalidades, crenças e valores que os membros da organização compartilham em comum, e que moldam os comportamentos, práticas e outros artefatos da organização que são facilmente observáveis. A cultura é, portanto, uma variável explicativa que distingue uma organização da outra.

¹¹ **SATHE, V.** Culture and related corporate realities. Homewood, IL: Irwin, 1985.

¹² **SCHEIN, E. H.** Defining organizational culture. Classics of organization theory, v. 3, p. 490-502, 1985.

Ainda segundo Prajogo e McDermott (2011), a introdução da noção de cultura organizacional é geralmente atribuída a várias pessoas, incluindo Hofstede (1980) e Schein (1985). Embora a cultura organizacional tenha sido definida de várias maneiras, as definições partilham uma visão comum de que a cultura consiste de uma combinação de artefatos (também chamados de práticas, símbolos expressivos, ou formas), valores e crenças, e os pressupostos subjacentes que compartilham os membros da organização sobre um determinado comportamento (Detert et al, 2000).

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional tem sido um tema importante discutido na literatura. Uma série de estudos têm se dedicado a analisar o papel da cultura como recurso organizacional ou ativo que afeta o desempenho.

Apresentam Prajogo e McDermott (2011), que um dos primeiros estudos nesta área foi realizado por Peters e Waterman (1982)¹³ que relataram uma ligação significativa entre um tipo particular de cultura forte e desempenho financeiro superior. Um estudo posterior por Kotter e Heskett (1992)¹⁴ repetiu a importância da cultura na determinação do desempenho financeiro superior.

No entanto, Kotter e Heskett (1992) também descobriram que o teor (tipo) de cultura - rotulada como cultura adaptativa - é importante para afetar o desempenho superior das empresas. Os resultados sugerem que as empresas com uma cultura coesa e unificada destacam em seu desempenho financeiro, embora este dependa de um ambiente relativamente estável.

Segundo Porter (1985) as organizações têm diferentes orientações estratégicas em termos de desempenho competitivo e, portanto, os gerentes precisam entender o ajuste entre uma cultura específica (ou seja, o conteúdo) e certos tipos de desempenho. Se uma organização está se esforçando para alcançar a liderança através da inovação (produto ou processo), qualidade (produto ou processo), ou talvez ambos, os gestores podem se beneficiar através da compreensão dos elementos culturais que tendem a ser mais fortemente associado com alto desempenho.

A cultura cada vez mais vem sendo considerada uma variável crítica para o atingimento de objetivos, e por consequência o sucesso. Em virtude disso torna-se essencial o

¹³ **PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.; JONES, I.** In search of excellence: Lessons from America's best-run companies, 1982.

¹⁴ **KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.** Corporate culture and performance. New York: FreePress, 1992.

seu conhecimento para tomada de decisões estratégicas. Sua compreensão pode contribuir para mudanças organizacionais efetivas frente às pressões crescentes do mercado globalizado e competitivo.

Uma das formas de entender a cultura organizacional é através de modelos de diagnóstico. De acordo Igo e Skitmore (2006) os modelos mais difundidos na literatura estão os modelos/instrumentos de Hostede, Mall et al (PCOC – *Personal, Customer Orientation, Organisational and Cultural Issues*), O'Reill (OCP – *Organizacional Cultural Profile*) e o modelo de Cameron e Quinn (CVF – *Competing Values Framework*).

Esta gama diversificada de instrumentos de avaliação e métodos diferem em formato e modo de análise, mas todos eles incorporam uma mistura de técnicas qualitativas e quantitativas para determinar e comparar as características culturais fundamentais de uma dada organização (Barley et al, 1988).

Segundo Oliveira (2006), o diagnóstico nos processos de mudança organizacional, é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual da organização, com o intuito de se determinar as condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável do que o atual. O diagnóstico, portanto, consiste na formulação de suas estruturas de referência, intimamente interligadas, uma descritiva e analítica, sobre o estado presente, e a outra normativa e voltada para a ação futura.

O diagnóstico serve para construir um conhecimento sobre a realidade organizacional e orientar os administradores a compreenderem-na, preverem o comportamento de seus elementos essenciais e intervirem nas relações organizacionais, buscando seu permanente ajuste (CAVALCANTI e MELLO, 1981).

Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para seu gerenciamento e por essa razão é considerada um dos mais significantes fatores para a mudança organizacional e modernização da administração pública e por essa razão os pesquisadores do setor público tentam compreender e conceituar cultura organizacional bem como sua natureza, seus determinantes-chave e previsões e as relações dessa com um conjunto diversificado de variáveis (Jung et al, 2009).

O presente estudo utiliza os parâmetros de cultura organizacional do *Competing Values Framework* (CVF), que foi desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). O CVF captura quatro dimensões culturais contrastantes. Estas dimensões são representadas por dois eixos. A primeira dimensão é da flexibilidade *versus* controle que descreve duas orientações

contrastantes, entre o que reflete a flexibilidade (ou seja, espontaneidade e desenvolvimento) e que reflete o controle (ou seja, estabilidade e continuidade). A segunda dimensão é a do eixo que representa a orientação interna e externa que também descreve duas orientações com um ser orientado para a manutenção e melhoria da organização existente e outro está sendo focada na adaptação e interação com o ambiente externo.

A combinação das dimensões traz um arquétipo de características culturais em cada um dos quatro quadrantes. Cameron and Quinn (1986) afirmaram que, enquanto esses arquétipos representam estados estilizados ou ideais, na realidade, é comum que as organizações exibam características de cada uma das dimensões de forma independente, o que uma organização tem ambas as orientações internas e externas simultaneamente.

A Figura 2 a seguir traz a representação do CVF - *Competing Values Framework*, com seus dois eixos e suas quatro diferentes culturas:

Figura 2 - CVF de acordo Cameron e Quinn (2006). Fonte: adaptação do autor.

Segundo Prajogo e McDermott (2011), o papel da cultura organizacional na determinação do desempenho de qualidade foi enfatizado na literatura por Dale e Cooper, 1992¹⁵; Oakland, 1995¹⁶; Thomas, 1995¹⁷ e Wilkinson et al, 1998¹⁸. Da mesma forma, a

¹⁵ DALE, B.; COOPER, C. L. Total quality and human resources: An executive guide. Blackwell, 1992.

¹⁶ OAKLAND, J. S. Best practice customer service. Total Quality Management, v. 6, n. 2, p. 135-148, 1995.

¹⁷ THOMAS, B. The human dimension of quality. New York: McGraw-Hill, 1995.

¹⁸ WILKINSON, A. J. ET AL. Managing with total quality management: theory and practice, 1998.

ligação entre a cultura e inovação também foi bem documentada na literatura por Kanter, 1983¹⁹; Brannen, 1991²⁰; Ahmed, 1998²¹; Conceição *et al*, 2002²² e McLean, 2005²³.

Salienta-se que o tema encontra-se embasado em outras pesquisas científicas já reconhecidas, que comprovaram haver relação entre cultura e um melhor desempenho organizacional.

1.2 Questão de Pesquisa

O presente trabalho possui a seguinte questão de pesquisa:

Existe(m) perfil(is) cultural(is) predominante(s) de acordo com o CVF que exerça forte influência para o sucesso no gerenciamento de projetos?

1.3 Objetivo e Contribuição da Pesquisa

O objetivo geral desse trabalho é investigar a se há relação entre um perfil de cultura organizacional dominante e o sucesso no gerenciamento de projetos utilizando-se de modelos de análise e diagnósticos de perfis culturais cientificamente conceituados.

Para o atendimento do objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos, sendo:

¹⁹ **KANTER, R.M.** The Change Master - Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, Simon & Schuster, New York, NY, 1983.

²⁰ **BRANNEN, M. Y.** Culture as the critical factor in implementing innovation. *Business Horizons*, v. 34, n. 6, p. 59-67, 1991.

²¹ **AHMED, P. K.** Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

²² **CONCEIÇÃO, P.; HAMILL, D.; PINHEIRO, P.** Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 19, n. 1, p. 25-38, 2002.

²³ **MCLEAN, L. D.** Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

- verificar a relação entre gerenciamento de projetos e cultura organizacional através de pesquisa bibliográfica;
- apresentar modelos de gerenciamento de projetos reconhecimentos internacionalmente;
- apresentar modelos de cultura organizacional já estudados pela literatura;
- definir modelo de diagnóstico e análise de perfil cultural em uma organização;
- definir o método de investigação da pesquisa;
- investigar tipos de cultura relacionados à implementação bem sucedida de gestão de projetos.

A contribuição do presente trabalho possui duas vertentes uma academica porque introduz um tema de grande relevância com novas discussões e de poucas publicações e outra às organizações, pois, proporciona aos seus gestores um modelo de diagnóstico de cultura organizacional que pode auxiliar as organizações a identificar o seu perfil cultural e, para com isso traçarem planos para implementação bem sucedida de metodologias de gerenciamento de projetos.

1.4 Panorama Geral do Método

Para desenvolvimento deste trabalho o mesmo se dividiu em duas partes (ver Figura 3), sendo inicialmente uma revisão bibliográfica e após uma pesquisa em campo por meio de questionários, ou seja, uma *survey*.

Figura 3 - Visão geral do método de pesquisa aplicado

Através das perspectivas de Eco (1977) e Gil (2008) a pesquisa científica se caracteriza com um estudo sistemático e planejado do problema de pesquisa, demonstrando desta forma o aspecto científico da investigação. E tem como objetivo encontrar respostas para questões mediante a aplicação do método científico.

O método científico é fundamental para validar as pesquisas e seus resultados serem aceitos. Dessa forma, a pesquisa, para ser científica, requer um procedimento formal, realizado de modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas (RUDIO, 1980).

Segundo Selltiz et al (1965) como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador referindo-se às regras da ciência para disciplinar os trabalhos, bem como para oferecer diretrizes sobre os procedimentos a serem adotados.

Eco (1977) complementa dizendo que, ao fazer um trabalho científico, o pesquisador estará aprendendo a colocar suas idéias em ordem, no intuito de organizar os dados obtidos. Sendo o objetivo de um trabalho científico atender a um determinado propósito pré-definido, o uso de um método específico torna-se essencial para garantir o alcance do que foi planejado.

Uma pesquisa é sempre parte de um problema, uma dúvida ou um questionamento, situações para qual o conhecimento disponível no momento não gera resposta adequada. Para solucionar o problema levantam-se hipóteses de pesquisa que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa (SELLTIZ et al 1965).

Segundo Gil (2008) o objetivo de uma pesquisa científica particular pode ser: exploratório, descritivo ou explicativo. Na prática, esses três objetivos, ou funções, não são mutuamente exclusivos e, muito frequentemente, uma pesquisa pode combinar duas dessas funções, ou todas as três.

Com relação às escolhas metodológicas, podem ser utilizadas as seguintes classificações quanto:

- ao objetivo da pesquisa,
- à natureza da pesquisa,
- à escolha do objeto de estudo.

Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as categorias quanto:

- à técnica de coleta de dados; e
- à técnica de análise de dados.

O Quadro 1 abaixo se apresenta, de forma estrutural, como pode ser classificada a metodologia científica.

Quadro 1 - Classificação da metodologia científica Fonte: Gil (2008)

Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Descritiva ✓ Exploratória ✓ Explicativa ✓ Exploratório-descritiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualitativa ✓ Quantitativa ✓ Qualitativa-quantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudo de caso único ✓ Estudo de casos múltiplos ✓ Amostragens não-probabilísticas ✓ Amostragens probabilísticas ✓ Estudo censitário 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Questionário ✓ Observação ✓ Pesquisa documental ✓ Pesquisa bibliográfica ✓ Pesquisa ✓ Triangulação ✓ Pesquisa-ação ✓ Experimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análise de conteúdo ✓ Estatística descritiva ✓ Estatística multivariada ✓ Triangulação na análise

Esta pesquisa foi classificada como exploratória, qualitativa, amostragem não probabilística, por questionário (*survey*) e estatística descritiva, conforme caixas em vermelho no Quadro 1 acima representada.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Assim, as pesquisas exploratórias possuem como objetivo familiarizar-se com um tema ainda pouco explorado, permitindo que ao final de uma pesquisa saiba-se mais sobre aquele assunto, e com isso o pesquisador estará apto a construir hipóteses (Gil, 2008).

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão. Tem as seguintes características: informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não-estruturado. A amostra é pequena e não-representativa e a análise dos dados é qualitativa. As constatações são experimentais e o resultado, geralmente, seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.

A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

Segundo Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

As amostragens não-probabilísticas são um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos da população para compor a amostra (MATTAR, 2001).

De acordo com Malhotra (2001), a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir quais serão os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população.

As técnicas descritivas, segundo Malhotra (2001), são utilizadas quando há uma única medida de cada elemento na amostra ou quando, havendo várias medidas de cada elemento, cada variável é estudada isoladamente. Segundo Mattar (2001) os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s).

Segundo Marconi e Lakatos (1996), o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância quando o volume de dados for grande,

concretiza-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados.

Quanto ao uso do questionário Cervo e Bervian (2002) entende que ele se apresenta como um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche e que podem conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

De forma idêntica, Marconi e Lakatos (1996) definem o questionário estruturado como uma série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

O método *Survey* é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro. A coleta de informações é feita através de questionários, aplicados no público alvo escolhido para realização da pesquisa.

Freitas et al (2000) diz que o método utiliza um instrumento predefinido, que é o questionário, para obter descrições quantitativas de uma população. O questionário deve ser administrado pelo pesquisador, que pode enviá-lo aos entrevistados, por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência ou não para o preenchimento ou fazer a pesquisa presencialmente ou ainda via telefone. A Figura 4 demonstra o esquema de levantamento de dados da pesquisa *survey*.

Figura 4 - Esquema de levantamento de dados da pesquisa *survey*. Fonte: adaptação do autor

A amostragem tem elevada importância na coleta de dados, tendo em vista que, de forma geral, os *surveys* são utilizados para, através de uma parcela da população, estudá-la como um todo (Babbie, 1999). Adicionalmente, não basta o pesquisador obter uma amostra qualquer da população estudada, mas uma amostra representativa, ou seja, uma amostra que realmente represente a população, caso contrário os resultados podem ser contestados (Bryman, 1989).

Segundo Babbie (1999) utiliza-se amostragem não probabilística em situações em que a amostragem probabilística seria dispendiosa demais e/ou quando a representatividade exata não é necessária. Os principais métodos deste tipo de amostragem são: amostragem intencional ou por julgamento, amostragem por cotas e confiança em sujeitos disponíveis.

Na amostra não-probabilística é utilizado algum critério para seleção dos elementos, o que resulta que nem todos os indivíduos da população poderão ser selecionados (Duarte 2010). O tamanho da amostra escolhida também é diferencial para os resultados, mas fatores como tempo para realização da pesquisa e recursos financeiros disponíveis são grandes limitadores neste aspecto (DUARTE, 2010).

Após definida a amostra é necessário definir o instrumento e a estratégia de aplicação, os instrumentos mais comuns neste tipo de método são o questionário e a entrevista. Para

Freitas et al (2000) é necessário atentar para o custo, o tempo e, também, para a forma que venha a garantir uma taxa de resposta aceitável para o estudo.

A estruturação do instrumento é muito importante para que sejam atingidos os objetivos. Babbie (1999) destaca a necessidade de definir os conceitos e deixá-los claros aos entrevistados, para que não haja ambiguidade nos entendimentos e consequentemente nas respostas, também é necessário definir o que não é o conceito. Salienta ainda que as questões declarações, que visam saber a aceitação do entrevistado sobre determinado conceito e as questões abertas ou fechadas, sendo as questões abertas as de livre resposta e as fechadas as com múltiplas alternativas. Após a definição dos conceitos e escolha das questões é necessário ordená-las e definir a escala.

Segundo Babbie (1999) e Bryman (1989) há dois instrumentos de coleta de dados associados à pesquisa de *survey*, o questionário auto administrado e a entrevista estruturada. Cada um destes instrumentos possui vantagens e desvantagens, assim, em relação à entrevista estruturada o questionário auto administrado possui as seguintes vantagens e desvantagens:

Vantagens: (a) Possui muito menor custo financeiro, em especial para um grande número de respondentes; (b) Geralmente leva menos tempo para ser aplicado; (c) Elimina os diversos problemas que podem existir associados à presença do entrevistador (ex. idade, aparência, sexo, classe social, etc.).

Desvantagens: (a) É altamente essencial que as questões sejam claras e sem ambiguidade e que o formato seja fácil de ser acompanhado; (b) Falta de certeza de quem realmente respondeu ao questionário; (c) Impossibilidade de realizar observações ou coletar documentos adicionais quando enviado por correio. Além disto, quanto ao questionário, alguns outros pontos são destacados, tais como a construção do questionário e o pré-teste.

Assim, Babbie (1999) aponta diversos pontos de atenção para a formatação do questionário, incluindo espaçamento entre as perguntas, espaçamento entre as opções, formatos das respostas, ordem das questões e instruções.

Quanto ao pré-teste, Babbie (1999) destaca que: (a) O objetivo é melhorar o instrumento da pesquisa; (b) O instrumento deve ser pré-testado da mesma forma como será aplicado na pesquisa; (c) A seleção de quem irá participar do pré-teste é flexível, entretanto recomenda-se que as pessoas sejam razoavelmente adequadas para as perguntas.

Por fim, com objetivo de responder à questão de pesquisa, restou claro através do referencial teórico que o método *survey* que permite atingir um maior número de participantes

e uma menor influência do pesquisador sobre os participantes, gerando uma maior neutralidade na obtenção dos dados.

1.5 Estrutura do Texto da Dissertação

O texto de dissertação está dividido em 6 (seis) capítulos.

O capítulo 1 apresenta a contextualização, justificativa, objetivo, contribuição da pesquisa, questão de pesquisa e método de desenvolvimento de forma breve desde a fase inicial até a final.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico a respeito dos temas de pesquisa: gerenciamentos de projetos e cultura organizacional.

O capítulo 3 expõe o método de desenvolvimento da pesquisa, ou seja, captação de amostra de respondentes, estruturação de questionários e procedimento de coleta e análise de dados.

O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados a partir da análise dos dados.

O capítulo 5 apresenta a análise e discussão a respeito dos dados obtidos com a pesquisa e sua relação com os dados da bibliografia apresentados no início da dissertação.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais sobre os resultados encontrados, dificuldades encontradas na realização da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

As Referências que apresentam a relação de obras citadas no texto de dissertação.

Os Apêndices que apresentam tabelas e outros materiais utilizados na pesquisa que são de própria autoria.

Os Anexos que apresentam material utilizado na pesquisa que não seja de própria autoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste capítulo tem como intuito a construção do quadro teórico que permita o entendimento do tema abordado através de uma revisão da literatura a respeito dos seguintes temas: Gerenciamento de Projetos e Cultura Organizacional. Inicialmente serão apresentados conceitos, modelos e metodologias para ambos os temas e posteriormente será apresentada uma breve configuração da relação teórica entre os dois.

2.1 Gestão de Projetos

A velocidade com que as inúmeras mudanças ambientais que veem até nós, é muito elevada. Muitos indivíduos e organizações não se encontram preparados para suportar essas mudanças tão bruscas, nem o ritmo com que elas acontecem, e em virtude disso apenas os mais aptos sobreviverão (Menezes, 2009).

Ainda de acordo com Menezes (2009), existem inúmeras mudanças externas que impactam as organizações e seus colaboradores, bem como provocam a estruturação e desenvolvimento de projetos. A Figura 5 a seguir representa esse universo, identificando os principais fatores externos à organização que a levam a mudanças organizacionais.

Figura 5 - Fatores que provocam projetos nas organizações. Fonte: Menezes (2009, p.3)

Segundo Lewin (1947), a realidade das organizações é o equilíbrio quase estacionário entre as forças que propulsionam a mudança e as que a restringem, como um campo de forças. Nos últimos anos, esse campo parece estar cada vez mais instável, visto que as mudanças estão cada vez mais rápidas e frequentes.

Para Vargas (2005) com a finalidade de atender as demandas de maneira e efetivas e eficaz, em um ambiente caracterizado pela excessiva e massacrante necessidade de mudanças, além de sua velocidade, torna-se indispensável um modelo de gestão focado em prioridades e objetivos, e em virtude disso o gerenciamento de projetos tem crescido mundialmente para atender essas novas necessidades.

E é neste contexto que a gestão de projetos se apresenta como fator determinante para implementação de mudanças.

Segundo o PMBOK® (PMI, 2014) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos.

Para Xavier (2009) a gerência de projetos é um ramo da Ciência da Administração que trata do planejamento, execução e controle de projetos.

No mesmo sentido, Sotille et al (2007) define que gerenciar um projeto consiste em iniciar, planejar, executar e controlar o projeto até seu encerramento ordenado, consistindo na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas com o objetivo de atingir as expectativas e necessidades dos clientes e demais partes interessadas. A gerência de projetos

envolve ainda uma série de processos integrados entre si, deste modo, as saídas de um grupo de processos tornam-se as entradas de outro grupo, ou seja, os processos conectam-se pelos resultados que produzem.

Com base nas definições da literatura, de forma resumida, o gerenciamento de projetos é a “ciência para conseguir obter os resultados”, e consiste na habilidade em utilizar ferramentas e técnicas para o planejamento, a organização e o controle dos recursos organizacionais envolvidos em um determinado empreendimento, almejando o alcance de uma expectativa inicial.

É importante salientar que não existe uma única maneira de gerenciar projetos. As especificações de um projeto são definidas como objetivos que precisam ser realizados com base na complexidade, risco, tamanho, prazo, experiência da equipe, acesso aos recursos, quantidade de informações históricas, maturidade organizacional em gerência de projetos, setor e área de aplicação (PMI, 2014).

Para entender o gerenciamento de projetos é importante analisar seu contexto de evolução histórica. De acordo com Valeriano (2001), essa evolução possui três fases distintas: a do conhecimento empírico ou artesanal, a do gerenciamento clássico ou tradicional e, finalmente, a do Moderno Gerenciamento de Projetos, conhecido como MGP.

Segundo Valeriano (2005) a primeira fase, a do gerenciamento empírico ou artesanal remonta à Antiguidade e à Idade Média, quando foram construídas obras como as pirâmides do Egito, a Grande Muralha da China, e outras. O papel do gerente era baseado nas suas qualidades inatas para uso de técnicas e o conhecimento empregado era mais intuitivo do que sistematizado. Esse período se estendeu até o início da II Guerra Mundial, quando a partir deste momento grandes empreendimentos tiveram papel importante na mudança de gerenciamento de projetos.

Quanto à segunda fase, a do gerenciamento clássico ou tradicional, Valeriano (2005), relata que esse período compreende de 1940/1950 a aproximadamente 1985, e representa a era dos empreendimentos aeroespaciais, da defesa militar e das grandes construções civis. Os projetos eram essencialmente técnicos, usualmente de grande complexidade e contavam com limitação dos recursos e prazo pré-determinados.

A terceira fase do gerenciamento de projetos, o Moderno Gerenciamento de Projetos (MGP), se inicia em meados da década de 90, segundo Valeriano (2005) com o aprofundamento do fenômeno da globalização - que acirrou a competitividade entre as

organizações, forçando-as a responder com extrema rapidez às pressões e ainda o encurtamento do ciclo de vida dos produtos devido às rápidas evoluções tecnológicas.

Outro momento histórico, com ligação direta ao avanço do gerenciamento de projetos, foi a Revolução Industrial, responsável pelas modificações de âmbito econômico, no ocidente, e, conseqüentemente, por toda a urgência exigida a partir do progresso capitalista, na indústria. O tempo era escasso e havia a inevitabilidade de gerenciar as novas instituições de que se viam cada vez mais encorajadas pelos incentivos dados, na maior parte das vezes pelo Estado (CHIAVENATO, 2003).

Por fim, Sotille et al (2007), resume e aglutina vários fatores para o gerenciamento e o sucesso dos projetos, por considerar que no mundo dos negócios e mudanças rápidas que vivemos hoje, temos de criar padrões, técnicas e ferramentas de modo a obter resultados de forma rápida e eficiente.

2.1.1 Conceituação e Evolução

Segundo Vargas (2005) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência explícita e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Para o PMBOK® (PMI, 2014) projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término bem definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir.

No mesmo sentido, temos Maximiano (2002) que define projetos como atividades temporárias, com começo, meio e fim, programadas e que tem como objetivo fornecer um produto singular.

Um projeto produz produtos, serviços ou resultados exclusivos, pois nenhum produto é igual ao outro, em algum ponto um produto se diferencia do outro. Os projetos podem criar (PMBOK®, 2014):

- a) Um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente;
- b) Uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição; ou;
- c) Um resultado, como resultados finais ou documentos.

De acordo com a ISO 10006:2003 - *Quality management: Guidelines to quality in project management* (Gestão da qualidade: Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos), projeto é um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos.

Para Keelling (2002) projeto significa um empreendimento e como tal é um trabalho que visa a criação de um produto ou a execução de um produto específico, temporário, não repetitivo e que envolve certo grau de incerteza na realização.

Na visão de Mathias (1986) projeto é o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se uma decisão de investimento.

A história da humanidade relata grandes feitos, podendo ser classificados como projetos. É muito provável, que os projetos mais antigos deviam estar voltados para as necessidades mais básicas, como o preparo e execução de uma campanha de caçada, instalação de uma agricultura e criação de dispositivos e sistemas de segurança ou defesa. Todos estes empreendimentos, ainda que primitivos, eram definidos por prazos para alcançar objetivos preestabelecidos e tinham algum tipo de organização e de administração (Valeriano, 2001).

E para Vargas (2009) por mais que se tenha evoluído tecnicamente em projetos, o ambiente evolui muitas vezes mais, ou seja, hoje somos muito mais capazes que no passado, porém, esse nosso aumento é cada vez menor se comparado com o aumento na dinâmica do ambiente.

Com base nas apresentações teóricas, podemos concluir que os projetos podem atingir todos os níveis e limite de uma organização, desde fornecedores, clientes, a parceiros e governo. Por vezes os projetos extrapolam os limites da organização, fazendo parte da estratégia de negócios da empresa.

2.1.2 Melhores Práticas em Gerenciamento de Projetos

Tendo em vista a grande variedade de conjunto de processos e melhores práticas para gestão de projetos, algumas se destacam por sua aplicação e abrangência, a fim de elucidá-las, quatro foram escolhidas para subsidiar esse histórico. As principais são o PMBOK®, PRINCE2®, IPMA e ISO, conforme explanação a seguir.

2.1.2.1 PMBOK®

É um conjunto de conhecimentos gerenciado pela organização *Project Management Institute* (PMI). Brevemente, o PMBOK®, de autoria do *Standards Committee of PMI* (Comitê de Padronização) procura contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de um projeto genérico é visto como a mais importante bibliografia de gestão de projetos da atualidade. O PMBOK® não é uma metodologia em si, mas um manual de boas práticas que descreve o universo de conhecimentos necessários para o gerenciamento de projetos. Em virtude de sua grande importância e reputação internacional, se transformou um padrão que é fonte de inspiração para quase todas as demais “metodologias” existentes (PMI, 2014).

2.1.2.2 ISO 21.500

A ISO 21500:2012 - *Guidance on Project Management* é um padrão internacional, desenvolvido pela *Internacional Organization for Standardization* (ISO), sediada em Genebra, Suíça, específico para gerência de projetos, é importante salientar que a mesma não possui objetivos de certificação, mas sim de padronização (ISO, 2012).

A ISO 21.500 descreve 40 (quarenta) processos que são agrupados em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), correspondentes a 10 (dez) áreas de conhecimento:

1. Integração
2. Partes Interessadas

3. Escopo
4. Recursos
5. Tempo
6. Custo
7. Risco
8. Qualidade
9. Aquisições
10. Comunicações

A ISO 21.500, de modo geral, mantém a abordagem original com a do PMBOK®. A norma é baseada em parte no capítulo 3 e no Glossário do PMBOK® terceira edição do PMI. Isto é visto como uma validação pela comunidade internacional do valor e qualidade do padrão PMI.

O objetivo da Norma ISO 21.500 é o de recomendar às organizações (e não aos indivíduos) um modo profissional de gerenciar os projetos com base nas melhores práticas do mercado global. O padrão é aplicável a organizações de todos os tamanhos e de todos os setores.

Esta norma complementa a ISO 10.006:2003 *Quality Management Systems – Guidelines for Quality Management in Projects*, que dá orientação sobre a aplicação de gestão da qualidade para projetos e a ISO 21.500 é um guia para o processo de gerenciamento de projetos.

2.1.2.3 PRINCE2®

Segundo Ângelo (2008) o PRINCE2®- *Projects in Controlled Environments* foi desenvolvido pelo Governo do Reino Unido em 1989 pelo *Office of Government Commerce* (OGC) do Governo do Reino Unido, a partir de um antigo método, o PROMPTII (método de gerenciamento de projeto criado por *Simpact Systems Ltda*, em 1975 e adotado pela Agência Central de Computação e Telecomunicações - CCTA do governo Britânico em 1979).

O PRINCE2® é adaptável a qualquer tipo ou tamanho de projeto e cobre gerenciamento, controle e organização. Um projeto PRINCE2® tem as seguintes características:

- Controle e organização do início ao fim;
- Revisão de progressos baseado nos planos e no *business case*;
- Pontos de decisão flexíveis;
- Gerenciamento efetivo de qualquer desvio do plano;
- Envolvimento da gerência e das partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto;
- Um bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização.

De acordo com o site oficial²⁴, o PRINCE2® é um método não proprietário e surgiu no mundo inteiro como um dos métodos mais aceitos para o gerenciamento de projetos. Isto é principalmente devido ao fato de que PRINCE2® é verdadeiramente genérico, e verdadeiramente global: ele pode ser aplicado a qualquer projeto, independentemente da escala do projeto, tipo, organização, geografia ou cultura.

Segundo PRINCE2® (2005) existem seis variáveis envolvidas em qualquer projeto, e, portanto, seis aspectos de desempenho do projeto a ser gerenciado: Custos, Prazos, Qualidade, Escopo, Risco e Benefícios e, portanto, seis aspectos de desempenho do projeto a ser gerenciado. A Figura 6 a seguir demonstra a interação em as variáveis e os processos PRINCE2®.

²⁴ <http://www.prince-officialsite.com>

Figura 6 - Estrutura PRINCE2®. Fonte: PRINCE2® (2005)

A Estrutura da PRINCE2® aborda o gerenciamento de projetos com quatro elementos integrados, sendo: sete princípios, sete temas, sete processos e o ambiente de projeto, sendo eles:

- **1. Princípios:** São as obrigações de orientação e boas práticas que determinam se o projeto realmente deve ser gerido utilizando o PRINCE2®. Existem sete princípios e a menos que todos eles sejam aplicados, não há um projeto PRINCE2®. Os sete princípios são:

- Justificativa contínua do Negócio (Business Case).
- Aprender com a experiência.
- Papéis e responsabilidades definidos.
- Gerenciamento por estágios.
- Gerenciamento por exceção.
- Foco no produto.
- Adequação ao ambiente do projeto.

- **2. Temas:** Descrevem aspectos do gerenciamento de projetos que devem ser abordados de forma contínua e em paralelo ao longo do projeto. São sete os temas que explicam o tratamento específico exigido pelo PRINCE2® para várias disciplinas de gerenciamento de projeto e por que eles são necessários. Os sete temas são:

- *Business Case.*
- Organização.
- Qualidade.
- Planos.
- Risco.
- Mudança.
- Progresso.

- **3. Processos:** Descrevem uma progressão passo a passo através do ciclo de vida do projeto, do início ao fim do projeto. Cada processo fornece listas de verificação de atividades recomendadas, produtos e responsabilidades relacionadas. Os sete processos são:

- *Starting Up a Project* (SU) – Iniciando o projeto.
- *Directing a Project* (DP) – Dirigindo o projeto.
- *Initiating a Project* (IP) – Iniciando o projeto.
- *Managing a Stage Boundary* (SB) – Gerenciando o estágio limite.
- *Controlling a Stage* (CS) – Controlando o estágio.
- *Managing Product Delivery* (MP) – Gerenciando a entrega de produtos.
- *Closing a Project* (CP) – Encerrando o projeto.

- **4. Adaptação ao Meio Ambiente:** Este capítulo aborda a necessidade de adequar PRINCE2® ao contexto específico do projeto. PRINCE2® não é uma solução "*one size fits all*" e sim uma estrutura flexível que pode ser facilmente adaptada a qualquer tipo ou tamanho de projeto.

De acordo com o site PRINCE2® (2014), os benefícios da utilização desta ferramenta são:

- Incorpora práticas de governança estabelecidas e comprovadas como melhores práticas;
- Pode ser aplicado a qualquer tipo projeto e a qualquer tipo de organização;
- Promove a consistência do trabalho do projeto e a capacidade de reutilizar os recursos do projeto;
- Facilita a mobilidade de pessoal e reduz o impacto de mudanças de pessoal;
- Planos são cautelosamente projetados para atender às necessidades dos diferentes níveis na equipa de gestão com foco em melhorar a comunicação e controle;
- Garante que os participantes entendem sobre a viabilidade do projeto em relação aos objetivos do negócio, em vez de simplesmente ter a conclusão do projeto como um fim em si mesmo;
- Permite uma estrutura completa, mas econômica - enxuta de relatórios;
- Garante que todas as partes interessadas sejam devidamente representadas no planejamento e na tomada de decisões.

Hoje, o PRINCE2® é adotado como padrão para todos os projetos do governo britânico e amplamente utilizado pela iniciativa privada, não só naquele país, mas também em outros lugares da Europa, África, Oceania e Estados Unidos.

2.1.2.4 IPMA

A *International Project Management Association* (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos, registrada na Suíça e reconhecida por seu trabalho no desenvolvimento internacional da gestão por projetos, programas e portfólios, e na disseminação das melhores práticas aplicadas em organizações públicas e privadas. O guia dessa organização é o ICB - *IPMA Competence Baseline*. No Brasil o NBC é conhecido como o Referencial Brasileiro de Competência (RBC) em Gerenciamento de Projetos (IPMA, 2014).

Os membros do IPMA são essencialmente as associações nacionais dedicadas ao gerenciamento de projetos, essas associações têm como objetivo atender as necessidades dos profissionais em gerenciamento de projetos em seus respectivos países e idiomas, com isso tem abrangência internacional.

Segundo o site do IMPA (2014) o ICB é um documento com estrutura que define os Domínios, as Competências e os Sistemas de Classificação (taxonomias) do Gerenciamento de Projetos, para a avaliação de conhecimento, experiência, atitudes pessoais e impressões gerais, nos 4 (quatro) níveis da certificação IPMA. O ICB é trilingue, escrito em inglês, francês e alemão. Ele foi produzido com base nas seguintes obras de especificação de competências nacionais *National Competence Baseline (NCB):Body of Knowledge* – APM (Reino Unido)

- *Beurteilungsstruktur* – VZPM (Suíça)
- *PM Kanon* – PM Zert (Alemanha)
- *Critères d'analyse* – AFITEP (França)

De acordo com o ICB (2006), a IPMA começou nos anos 90 do século passado a definir e avaliar as competências necessárias à certificação em gerenciamento de projetos. A versão 2.0 do ICB era baseada nos referenciais de competências de quatro associações europeias de gerenciamento de projetos. Foi usada durante uma década como base para desenvolvimentos adicionais e, mais tarde, para a validação dos sistemas de certificação nacionais em mais de trinta países. A principal ênfase do ICB está na descrição dos conhecimentos e experiência necessários para lidar com os aspectos técnicos do gerenciamento de projetos. Além destes, eram ainda abordados as atitudes pessoais esperadas de um gestor de projetos e o contexto geral em que se desenrola a gestão de projetos.

De acordo com o site do IPMA (2014)²⁵ a associação é formada por associações nacionais de gestão de projetos, reunindo mais de 200 mil associados. São 60 associações pelo mundo com o propósito específico de desenvolver a gestão de projetos, respeitando a cultura e as características de cada país, mas unidas através de uma rede que estabelece as diretrizes de gestão e técnicas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

²⁵ No Brasil <http://www.ipmabrasil.org/> e na Suíça <http://ipma.ch/>.

O ICB, na sua versão 3.0 lançada em 2006, é baseado no “olho da competência” que representa a integração de todos os elementos de gerenciamento de projeto como vistos através dos olhos do gerente quando avaliando uma situação específica. O olho também representa clareza e visão. A competência é definida como uma coleção de conhecimentos, atitude pessoal, habilidades e experiência relevante necessária para o sucesso em uma determinada função.

Segundo o ICB (2006) para desenvolver bons planos de projeto e obter bons resultados, além das competências técnicas são essenciais ao gestor de projeto competências comportamentais tais como motivação e liderança. Finalmente, o gestor de projeto tem que lidar com sucesso com o contexto organizacional, econômico e social do projeto.

Por estas razões, a IPMA organizou as competências de gestão de projetos em três áreas: técnica, comportamental e contextual.

Segundo o ICB (2006) a gestão de projetos profissional decompõe-se de 46 elementos de competência com a seguinte cobertura: competências técnicas (20 elementos); competências comportamentais (15 elementos); competências contextuais (11 elementos).

De acordo com a Figura 7 a seguir do ICB (2006), o “olho da competência” representa a integração de todos os elementos da gestão de projetos, do ponto de vista do gestor de projetos, diante de uma situação específica. O olho também representa clareza e visão. Depois de processar a informação recebida, o profissional competente e responsável de gestão de projetos toma a ação apropriada.

O ICB foca a pessoa que vai aplicar as atividades dos processos do projeto (o gerente de projeto) e que e como ele será executado, ao contrário das demais práticas que incidem suas atenções sobre os processos em fases de gestão de projetos.

Figura 7 - Olho da Competência. Fonte: IPMA(2006, p.2)

Segundo o site PMI (2014) uma das diferenças do ICB em relação ao PMBOK® é que o guia elaborado pelo PMI se refere basicamente ao conhecimento em Gestão de Projetos, já o guia do IPMA dá ênfase ao conceito de projetos complexos, chegando-se a estudar a teoria da complexidade para ajudar no tratamento de tais projetos.

2.1.3 Gerenciamento de Projetos pela Abordagem do PMI

Um dos primeiros guias de melhores práticas em gerenciamento de projetos no mundo foi criado pelo *Project Management Institute*, considerado atualmente como o líder mundial em gerenciamento de projetos.

Conforme se destacou nos EUA, pois grande parte em virtude de seus fundadores foram funcionários da NASA, o PMI tornou-se a principal associação no mundo em gerenciamento de projetos com mais de 400.000 associados em mais de 185 países, inclusive no Brasil, no qual possui 13 (treze) escritórios (conhecidos como capítulos).

Segundo o PMI (2014) as maiorias das atividades do PMI acontecem em mais de 250 capítulos e 30 comunidades de prática. Essas comunidades, abertas a membros do PMI e dirigidas por voluntários, dão suporte para a troca de conhecimento e para redes de trabalho, pontos centrais da nossa missão.

De acordo com o mapa a seguir, representado na Figura 8, é possível verificar a abrangência do PMI Brasil através de seus capítulos:

Figura 8 - Capítulos PMI no Brasil. Fonte: PMI (2014)

De acordo com o PMI Brasil (2014) foi apenas em agosto de 1987 que o PMI publicou um documento denominado *The Project Management Body of Knowledge*, em 1996 esse documento foi revisado e reeditado com o nome de *A guide to the Project Manegment Body of Knowledge*, conhecido como PMBOK®, tendo sido revisado em 2000, 2004, 2008 e 2013.

Segundo PMI-SP (2014) o PMBOK® é o guia que identifica um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, reconhecido como boa prática. A boa prática é identificada pelo acordo geral da aplicação correta das habilidades, ferramentas e técnicas para aumentarem as chances de sucessos do projeto, porém, as necessidades dos projetos são

específicas e nem todas as boas práticas precisam obrigatoriamente serem aplicadas, a equipe de gerenciamento de projetos determina o que é adequado ao projeto.

O Objetivo do PMBOK® é fornecer uma visão geral dos conhecimentos e processo em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como as melhores práticas, bem como a sua padronização, conforme ilustrado na Figura 9 (com adaptação do autor para inclusão da décima área do conhecimento em 2014, *stakeholders*):

Figura 9 - Integração das Áreas do Conhecimento. Fonte: Adaptação Márcio D’Avila (2006-2010)

As boas práticas contidas no PMBOK® explicitam quais processos devem ser executados durante o gerenciamento de projetos nas áreas de escopo, tempo, custo, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições.

O projeto de um produto compreende mais que uma área de conhecimento e não apenas uma área específica. A perspectiva do projeto sempre é definida e limitada por tempo, custos e qualidade.

Segundo Martins (2007), o PMI tem como missão promover o profissionalismo e desenvolver o “estado da arte” na gestão de projetos provendo aos seus associados serviços e produtos e estabelecendo a aceitação do gerenciamento de projetos como uma disciplina e uma profissão.

O diferencial do PMI é que o mesmo pode ser aplicado em projetos das mais diferentes áreas, tais como aeroespacial, automobilística, administração, construção, engenharia, serviços financeiros, tecnologia da informação, farmacêutica e telecomunicações.

De acordo com Daychoum (2005) o estudo do gerenciamento de projetos foi se aprofundando e o PMI identificou outras áreas além das quatro anteriores (prazo, custo, qualidade e o escopo) que também influenciavam diretamente o projeto de forma decisiva.

O PMBOK® (PMI), entre outras instituições internacionais de conhecimento, nos proporciona uma base sólida para padrões.

A partir da 5ª edição do PMBOK® (PMI, 2014) dez áreas de conhecimento se apresentam, das quais descrevem todos os requisitos necessários para se desenvolverem projetos com sucesso. As áreas do conhecimento são: escopo, riscos, tempo, integração, qualidade, custos, aquisições, recursos humanos, comunicação e partes interessadas (essa última a ser incluída). Esta edição apresenta 47 (quarenta e sete) processos estruturados divididos em 05 (cinco) grupos de categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos.

O gerenciamento de projetos é tradicionalmente apresentado na forma de processos que podem ser divididos em grupos: de iniciação (tratando da conceituação), de planejamento (programação e viabilização operacional), monitoramento e controle (averiguação da execução), execução (concretizar o que foi planejado) e encerramento (finalização formal do projeto). Os cinco grupos de processos são iterativos – não devem, portanto, ser tratados como processos únicos, que não se repetem. Pelo contrário, devem ser revisados várias vezes ao longo do ciclo de vida do projeto como um todo, à medida que projeto está sendo aprimorado (HELDMAN, 2006).

Conforme o fluxo ilustrado a seguir (Figura 10) é possível verificar a interação entre esses cinco processos, no qual, planejamento e execução formam um ciclo para constante adaptação e adequação do plano. Por sua vez, os processos de iniciação e encerramento têm ocorrência única no projeto.

Figura 10 - Grupos de processos em um projeto. Fonte: PMBOK® (2014, p.50)

Segundo o PMBOK® (PMI, 2014), os processos são definidos em cinco execuções como:

- **Processos de iniciação:** os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;
- **Processos de planejamento:** os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir uma linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
- **Processos de execução:** os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento de projeto para satisfazer as especificações do produto.
- **Processos de monitoramento e controle:** os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes;
- **Processos de encerramento:** os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Conforme Vargas (2005) um processo é uma atividade ou conjunto de atividades que usam determinadas ferramentas e técnicas para transformar (processar) um conjunto de insumos (entradas) em resultados desejados (saídas).

Para a execução dos processos é necessária a triangulação entre entradas *versus* técnicas e ferramentas *versus* saídas, todos os cinco processos combinados com as dez áreas

do conhecimento são geridos por meio dessa prática, conforme representado na Figura 11 a seguir:

Figura 11 - Entradas e saídas das fases de um projeto. Fonte: adaptação do PMBOK® (2014)

Para se atingir de forma mais ordenada o resultado de um projeto, o PMBOK® (PMI, 2014), ressalta que um projeto pode ser dividido em qualquer número de fases, sendo que a fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas. E que a estrutura de fases permite que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o gerenciamento, o planejamento e o controle.

Heldman (2006) reforça tal entendimento afirmando que todo projeto pode ser dividido em fases que são desenvolvidas pela empresa para que se tenha um controle total dos recursos gastos a fim de atingir as metas estabelecidas.

Salienta que cada fase do projeto, de acordo com o PMBOK® (PMI, 2014) roda um conjunto de processos que inclui iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Obrigatoriamente o encerramento de uma fase implica na iniciação da fase seguinte, permitindo um melhor controle do projeto e suas entregas.

Toda essa estruturação da gestão de projetos (processos, fases, grupos) tem como objetivo estabelecer passos a fim de alcançar o sucesso no gerenciamento de projetos, qual seja, o atendimento (dentro das restrições) do escopo, tempo, custo e qualidade, recursos e riscos, conforme disciplina o PMBOK® (PMI, 2014)

Segundo o PMBOK® (PMI, 2014) as dez áreas de conhecimento relevantes para a Gestão de Projeto são:

- Integração;
- Aquisição;
- Comunicação;
- Recursos humanos;
- Qualidade;
- Riscos;
- Custo;
- Tempo;
- Escopo; e
- Partes interessadas.

É importante salientar que a área do conhecimento voltada às partes interessadas somente foi incluída de forma autônoma na última revisão do PMBOK®. Na edição anterior – a 4ª Edição - o gerenciamento das partes interessadas estava considerado em 02 (dois) processos da área de conhecimento de gerenciamento das comunicações (Identificar as Partes Interessadas e Gerenciar a Expectativa das Partes Interessadas).

Com esta nova área de conhecimento, há uma demonstração inequívoca da importância do engajamento das partes interessadas nas principais decisões e nas atividades associadas com o projeto. Agora são documentados quatro processos para o gerenciamento das partes interessadas: Identificar as Partes Interessadas, Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas, Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas e Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.

O Quadro 2 a seguir apresenta as dez áreas do conhecimento e sua descrição, demonstrando a papel desempenhado por cada uma dentro de um gerenciamento de projetos com alto desempenho:

Quadro 2 - Áreas de Conhecimento, conforme PMBOK® (PMI, 2014)

Área do Conhecimento	Descrição
Gerenciamento da integração do projeto	Visa identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do escopo do projeto	Visa garantir que todo o trabalho, e nada mais, sejam incluídos e devidamente documentados no projeto para que este possa ser finalizado com sucesso.
Gerenciamento do tempo no projeto	Visa garantir que o projeto seja finalizado dentro do prazo preestabelecido.
Gerenciamento dos custos do projeto	Visa controlar as estimativas, orçamentos e os custos relativos ao projeto, de modo que este possa ser finalizado dentro do orçamento previsto e aprovado.
Gerenciamento da qualidade do projeto	Visa garantir que o projeto satisfaça às exigências de qualidade necessárias para o seu fim.
Gerenciamento dos recursos humanos do projeto	Visa gerenciar toda a equipe envolvida no projeto durante toda a sua existência.
Gerenciamento das comunicações do projeto	Visa assegurar que as informações referentes ao projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de modo apropriado, garantindo, assim, uma comunicação eficaz que contribuirá para o melhor andamento do projeto.
Gerenciamento dos riscos do projeto	Visa planejar, identificar, analisar, monitorar e controlar os riscos relativos ao projeto, assim como planejar as respostas aos mesmos.
Gerenciamento das aquisições do projeto	Visa controlar a compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe de um projeto.
Gerenciamento das partes interessadas	Tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos das partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto.

2.1.4 O Papel do Gerente de Projetos

Referente ao papel do Gerente de Projetos (G.P.) temos Tavares (2008) que apresenta que o Gerente de Projetos é responsável pelo andamento do projeto e por gerenciar as atividades necessárias para o atendimento dos objetivos do mesmo.

O gerente de projetos precisa planejar, controlar e executar as atividades e envolver todas as partes interessadas do projeto. O termo *Stakeholders* descreve todas as partes envolvidas ou interessadas no projeto, inclusive o próprio Gerente de Projeto. Dentre os interessados, um dos mais importantes é o *Sponsor*, ou patrocinador do projeto. É a pessoa que financia e/ou defende o projeto dentro da organização. Outros exemplos de partes envolvidas: fornecedores, sociedade, a equipe do projeto, cliente, usuários finais, dentre outros, conforme o projeto.

A nova versão do PMBOK® (PMI, 2014) destacou a importância do equilíbrio entre habilidades conceituais, éticas e interpessoais para um efetivo gerente de projetos. Além disto, volta a destacar em seu primeiro capítulo algumas das habilidades interpessoais consideradas importantes para um gerente de projetos (liderança, trabalho em equipe, motivação, comunicação, influência, tomada de decisão, consciência política e cultural, e negociação), sendo que estas habilidades são apresentadas em detalhes em um dos apêndices da 5ª Edição.

Reforça ainda Rabechini Jr. e Carvalho (2009) que o gerenciamento de projetos está cada vez mais presente nas organizações ágeis e flexíveis, empresas ao redor do mundo estão enviando seus funcionários para fazer treinamento com o objetivo de melhorar o controle sobre seus projetos. Com isso, os gerentes de projeto estão se tornando melhores em completar seus projetos de acordo com cronograma, orçamento e escopo.

2.1.5 Escritório de Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK® (PMI, 2014), um escritório de gerenciamento de projetos (EGP), ou em inglês *Project Management Office* (PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem

variar, indo desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Entre as funções dos escritórios de projetos, existem três principais áreas: desenvolvimento, suporte e controle. (RABECHINI Jr.; CARVALHO, 2009). Kerzner (2006) comenta a importância da organização para estabelecer um escritório de gestão de projetos, sendo a função desse “escritório” focalizar no desenvolvimento da visão atual e futura de gestão de projetos da empresa, na definição de seus princípios e em garantir uma execução de projetos consolidada e unificada no conjunto da organização. Ainda segundo este autor, o sucesso nesta área depende da dedicação integral e da constante atualização frente aos avanços tecnológicos e de metodologia.

Conforme as boas práticas do PMBOK® (PMI, 2014) há vários tipos de estruturas de EGP nas organizações e elas variam em função de seu grau de controle e influência nos projetos, tais como representadas no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Atuação, Função e Nível de Controle de EGP. Fonte: PMBOK® (PMI, 2014)

Atuação	Função	Nível de Controle
Suporte	Desempenham papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamentos, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos.	Baixo
Controle	Fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas e metodologia de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou conformidades com a governança.	Médio
Diretivo	Assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto.	Alto

Para Cleland e Ireland (2002) a implantação do escritório de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de contribuir na aproximação da condução dos projetos e a alta direção.

É fundamental para a criação e amadurecimento do escritório de projetos o apoio dos clientes internos, se destacando entre eles a alta direção, uma vez que a implantação do escritório de projetos, via de regra se dá de cima para baixo na estrutura organizacional, e sendo assim, é fundamental o alinhamento dos objetivos do escritório de projetos com os

objetivos estratégicos da empresa. Em algumas situações a consolidação dos do escritório de projetos ocorre de baixo para cima, conforme necessidade detectada pelas próprias equipes que necessitam de atende prazo, escopo, custo e qualidade do projeto. Em ambos os casos é necessário o alinhamento entre a estrutura organizacional e do PMO versus as estratégias, conforme pode ser observado na Figura 12.

Figura 12 - Estrutura de um PMO *versus* Estratégias. Fonte: representação do autor

Prado (2000) destaca que o Escritório de Gerenciamento Projetos tem recebido atenção e tem crescido quanto ao seu uso nas organizações. Sua principal utilidade ocorre em empresas que executam, simultaneamente, projetos diversos.

Dinsmore e Cavalieri (2003) destacam as seguintes funções dos EGPs, tais como suporte administrativo, métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento em procedimentos, gestão de projetos e ferramentas e acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos.

Segundo Prado (2000), após a implantação inicial, o PMO amadurece, evoluindo para estágios de excelência em gerenciamento de projetos, tornando-se um ‘ponto forte’ das organizações competitivas. Em sua fase inicial, o PMO restringe-se à assessoria, treinamento em metodologia e na utilização de *softwares*. Posteriormente, são fortalecidas as funções de assessoramento à diretoria e a auditoria dos projetos.

Contudo, pode-se destacar que o PMO é uma área que permanece na organização, não tendo o caráter temporário dos projetos.

2.2 Cultura Organizacional

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma conceituação teórica sobre cultura organizacional, mas não tem a ideia de exaurir o tema. A abordagem será voltada aos principais conceitos e autores sobre o assunto. No entanto, antes da explanação dos conceitos de cultura organizacional é importante entender-se o conceito de cultura.

2.2.1 Conceituação

Cultura segundo Correa e Guimarães (2006) é um conceito antropológico e sociológico, que comporta diferentes definições.

A palavra cultura tem sua origem na antropologia social e de forma geral traduz de forma ampla as vivências de qualquer grupo humano que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte (Paschini, 2006).

Em um contexto mais histórico, por Morgan (1996), a palavra cultura derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

No entanto, de acordo com Hatch (1997) foi apenas a partir do avanço das Ciências Humanas, Antropologia e Sociologia, que a noção de cultura apareceu para responder o que nos diferencia como humanos. O conceito se alterou com o avanço da pesquisa para se concentrar nas diferenças entre os grupos humanos como culturas próprias.

Para Tylor (1971) cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, leis, moral, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Hofstede (1980) reforça que cada pessoa carrega consigo

padrões de pensamento, de sentimentos e de ações, que são resultantes da aprendizagem contínua, desde a infância, ou seja, trata-se da “aquisição” de hábitos.

Trompenaars (1994) define a cultura como uma forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas. Schein (1985) destaca que cultura refere-se ao aprendizado de um determinado grupo que originou um conjunto de pressuposições compartilhadas e aceitas por todos os envolvidos no grupo. Trompenaars (1994) ressalta ainda que a essência da cultura não é o que se apresenta aparentemente visível, mas como determinados grupos de pessoas entendem e interpretam o mundo.

De acordo com Chauí (2005), a cultura é instituída no momento em que os homens determinam para si mesmos certas regras e normas de conduta com a finalidade de assegurar a existência e a conservação do grupo. Chauí (2005) reforça ainda que na realidade não existe cultura no singular, mas sim culturas, no plural, pois o sistema de proibição e permissão, as instituições sociais, religiosas, políticas, os valores, as crenças, os comportamentos variam de formação social para formação social, e podem variar em uma mesma sociedade no decorrer do tempo.

Na visão de Geertz (1989) uma cultura não possui lei específica ou regra a ser seguida. Com o passar do tempo é que a cultura vai se transformando em algo, fruto da ação do homem.

Dessa maneira, segundo Freitas (2000), dentro das organizações a cultura pode ser considerada como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, projetar uma imagem positiva da mesma no qual todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

De acordo com os atores analisados é possível verificar que cultura é um bem humano variável, adquirido de acordo com a experiência e que as mesmas evoluem, ou modificam-se, conforme a própria evolução da sociedade.

Já o conceito de cultura organizacional emergiu, inicialmente, de duas raízes disciplinares: uma de fundamentação antropológica, para a qual as organizações são culturas; e outra de fundamentação sociológica, na qual as organizações têm culturas. Inseridas nestas disciplinas, foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para cultura: a funcional, na qual as culturas emergem do comportamento coletivo; e a semiótica, na qual as culturas residem nas interpretações individuais e cognições (CAMERON; QUINN, 1999).

Schein (1985) define cultura organizacional como um o conjunto de premissas básicas, tais como conceitos, princípios, regras, formas de comportamento e soluções, que foram estabelecidas e descobertas, no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna e por funcionarem suficientemente bem, foram consideradas válidas e ensinadas aos outros membros da organização como a maneira certa de agir em relação a esses problemas.

Seguindo na mesma linha de Cameron e Quinn, Smircich (1983) define a cultura, em uma abordagem, como uma metáfora, ou seja, algo que a organização é, a expressão cultural de seus membros; em outra perspectiva, a autora já enxerga a cultura como um conjunto de elementos ou características que a distingue das outras, sendo, neste caso, algo que a organização tem e que muda com o passar do tempo.

De acordo com Kotter e Heskett (1992) e Cameron e Quinn (1999), a cultura organizacional está relacionada com os resultados do negócio em termos de eficácia. Por fim, pode-se concluir que a cultura organizacional é uma característica de todos os negócios; que reflete a história da empresa, o uso da linguagem, símbolos, costumes ou tradições.

O conceito de cultura organizacional tornou-se popular após estudos realizados por Hofstede et al (1980)²⁶, Ouchi (1981)²⁷ e Peters e Waterman (1982)²⁸ serem publicados e atualmente, o conceito é amplamente utilizado em estudos organizacionais, ocorre que as referências à cultura estão presentes nos mais antigos compêndios administrativos e relacionadas às organizações militares.

Para contextualizar essa presença histórica da cultura organizacional, clássico livro de Sun Tzu, A Arte da Guerra, do qual foi escrito no século IV a.C., que é um tratado de estratégia militar e que acabou sendo utilizado com muita frequência pelos meios não acadêmicos, como referência para os estudos de estratégia empresarial. Em seu conteúdo (focando em gestão) apresenta um conjunto de crenças e valores dos generais das organizações militares, e muito embora as regras de conduta impostas pelos generais aos seus

²⁶ **HOFSTEDE, G.** Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, p. 15-41, 1980.

²⁷ **WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G.** Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, p. 468-481, 1983.

²⁸ **PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.; JONES, I.** In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. 1982.

comandados não pareçam estar citadas explicitamente como componentes da cultura organizacional, na verdade o são.

Os estudos de cultura organizacional têm contribuições de algumas ciências, tais como a psicologia, antropologia e sociologia.

Schein (1985) identifica três níveis de manifestação cultural. A determinação destes três níveis é uma função do grau em que o fenômeno cultural é visível para o observador, sendo:

a) **1º Nível:** são encontrados *os artefatos visíveis*, que incluem todos os fenômenos que alguém vê, escuta e sente nos encontros com um novo grupo ou com uma nova cultura. Podem ser percebidos através da forma em que organização se apresenta, tais como sua arquitetura, layout interno dos departamentos, organização interna, *homepage*, publicação de documentos, bem como a postura e vestimenta de seus funcionários. Eles podem ser símbolos ou simplesmente sinais que, intencionalmente ou não, revelam dados sobre crenças, valores e os pressupostos organizacionais. Este nível apresenta subsídios de fácil visualização, mas difíceis de serem decifrados. Segundo Santos (2002), neste grupo, podem ser incluídos autores como: Pettigrew (1979)²⁹, Jacques (1952)³⁰, Pondy (1983)³¹ e outros.

b) **2º Nível:** são encontrados *os valores e crenças* existentes e compartilhados pela organização. É o que é verbalizado e acordado pelo grupo a partir de sua construção e do processo de socialização e de experiências anteriores. Existe diferença entre as palavras “crença e valores”. *Crença* é o que as pessoas acreditam ser verdadeiro ou não em suas mentes. *Valores* representam aquilo que é importante para as pessoas. Segundo Santos (2002) pertencem a este grupo autores como Deal e Kennedy (1982)³², Wilkins e Ouchi (1981)³³, Pascale e Athos (1981)³⁴, Peters e Waterman (1982)³⁵, Quinn e McGrath (1984)³⁶ etc.

²⁹ **PETTIGREW, A. M.** On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, p. 570-581, 1979.

³⁰ **ELLIOT, J.** The changing culture of a factory. 1952.

³¹ **PONDY, L. R.** Organizational symbolism. *Jai Pr*, 1983.

³² **DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A.** Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley, p. 98-103, 1982.

³³ **WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G.** Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative science quarterly*, p. 468-481, 1983.

³⁴ **PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G.** The art of Japanese management. *Business Horizons*, v.24, n. 6, p. 83-85, 1981.

c) **3º Nível:** é composto pelos *pressupostos básicos*, pois correspondem a comportamentos, percepções e sentimentos compartilhados pelo grupo de forma automática e óbvia, são normas muitas vezes adotadas de forma inconsciente. É considerado o mais complexo nível a ser explicado. São estes pressupostos que determinarão como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Exemplo de autor que segue esta linha de pensamento inclui Schein (1984; 1985)³⁷ e ³⁸.

O enfoque utilizado na revisão bibliográfica deste estudo baseia-se nas definições dos três tipos para o conceito de cultura organizacional, pois para Schein (1985) a cultura é uma interligação destes tipos, ver a Figura 13 a seguir. Neste sentido, destacam-se alguns autores importantes (Pettigrew, 1979³⁹ e Quinn e McGrath, 1985⁴⁰) nesta abordagem sobre os tipos de conceito.

Figura 13 - Níveis da Cultura, segundo Schein (1985). Fonte: adaptação do autor.

³⁵ **PETERS, T.J.; WATERMAN, R. H.** In search of excellence: lessons from America's best run companies, 1982.

³⁶ **QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R.** The transformation of organizational cultures: a competing value perspective. In: FROST, P. J. et al. (Eds.). Organizational culture. London: Sage, 1985.

³⁷ **SCHEIN, E. H.** Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan management review, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

³⁸ **SCHEIN, E. H.** Defining organizational culture. Classics of organization theory, v. 3, p. 490-502, 1985.

³⁹ **PETTIGREW, A. M.** On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, p. 570-581, 1979.

⁴⁰ **QUINN, R. E.; MCGRATH, M.** The transformation of organizational cultures. Frost, PJ et al. (1985). Organizational Culture. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985.

Para Pettigrew (1979) que é um dos autores que melhor demonstram a cultura, tal como um artefato, tem-se que o conceito de cultura são símbolos, linguagem, ideologia, crença, rituais e mitos.

Já Quinn e McGrath (1984) afirmam que a cultura inclui crenças entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilo de liderança e motivação.

Embora haja uma grande distorção entre autores para conceituar o termo cultura organizacional, que tem começado a receber atenção na literatura, existem autores que seguem essa linha de pensamento como Schein (1985).

Segundo Schein (1985) a cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos que são apreendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante.

Schein (1985) divide o fenômeno cultural das organizações em níveis. Em primeiro está a superfície com os comportamentos públicos e outras manifestações físicas, como os artefatos visíveis, nem sempre decifráveis, compostos por regras pessoais, ritos, cerimônias e criações – histórias, rituais e símbolos. Em seguida, no segundo nível, mais profundo, existem os valores, que refletem as crenças pessoais do que deve ou não ser feito em termos de comportamento. Por último, no mais profundo nível, estão as coisas acreditadas como a forma correta de lidar com o ambiente, são os chamados pressupostos básicos, usualmente inconscientes, tidos como o mais importante e como sendo a essência da cultura.

Uma cultura organizacional depende, para sua existência, de uma organização definida, no sentido de uma quantidade de pessoas interagindo entre si com o propósito de alcançar algum objetivo. O criador de uma empresa monta tal grupo, e pela força de sua personalidade, começa a modelar a cultura do grupo. Mas essa cultura, em geral, não se consolida até que tenha passado por várias crises de crescimento e sobrevivência, e tenha trabalhado em soluções para competir com problemas externos de adaptação e internos de criação de um conjunto de normas de relacionamento e interação (SCHEIN, 1985).

Ainda neste sentido Chiavenato (1999) defende que a cultura organizacional pode ser classificada por seus aspectos visíveis e invisíveis, conforme por sua vez afirma ainda que a cultura é dotada de aspectos formais (como políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, estrutura e tecnologia) e informais (como as percepções, sentimentos, atitudes e valores) de forma análoga a um iceberg, conforme mostra a Figura 14.

Os aspectos formais que compõem a cultura da empresa representa tudo aquilo que está notório aos nossos olhos. Ou seja, as políticas adotadas pela empresa, sua forma de trabalhar, os arranjos físicos, as ferramentas de trabalho, as metas e objetivos. Enquanto os aspectos informais estão relacionados às coisas subjetivas como os sentimentos e emoções dos membros da organização, tornando-se um aspecto de difícil percepção e compreensão (Chiavenato, 1999).

Figura 14 - Aspectos Formais e Informais, Chiavenato (1999). Fonte: adaptação do autor

A cultura determina o que é possível, o que se faz no interior de uma organização, mas não necessariamente o que se deve fazer. Ela não é prescritiva, mas inspira várias prescrições. Ela condiciona o conjunto de reações frente às necessidades organizacionais e ao contexto

em que a empresa opera, mas como uma padrão funcional pode perder a sua validade, caso ocorram grandes mudanças no ambiente.

2.3 Modelos de Cultura Organizacional

Segundo, Igo e Skitmore (2006) na literatura, existem vários modelos que buscam identificar diferentes tipos de cultura organizacional, dentre eles estão:

- Hofstede (1980): As quatro dimensões de cultura;
- Maull et al (2001): PCOC (*Personal, Customer Orientation, Organisational e Cultural issues*) que derivada da abordagem da análise cultural de Hosftede, no qual eles afirmam que as pessoas, consumidores e organização estão inter-relacionados com elementos culturais;
- O'Reilly et al (1991): OCP (*Organizational Cultural Profile*); e
- Quinn e Rohrbaugh (1983): CVF (*Competing Values Framework*) associado ao modelo de Cameron e Quinn (2006) que apresenta o modelo de diagnóstico de cultura organizacional através do questionário OCAI.

Ressalta-se que esta revisão dará ênfase ao modelo de análise de cultura de Cameron e Quinn (2006), o CVF associado ao OCAI. Segundo Denison e Spreitzer (1991), esse modelo é um método de analisar a cultura organizacional de uma forma, em parte, mais quantitativa o que contrasta com a forma qualitativa geralmente utilizada para se estudar cultura organizacional.

2.3.1 Modelo de Hofstede

Para Hofstede (1980, 1984) a cultura é uma programação mental, ou seja, o “software da mente”, produzido no ambiente social em que a pessoa cresce e adquire suas experiências.

Segundo este autor a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.

Na concepção de Hofstede (1980, 1984) a cultura é adquirida e não herdada. Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes. Ela deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um, mesmo que as fronteiras entre esses três conceitos envolvam discussão entre especialistas de diferentes ciências sociais.

As culturas se manifestam, segundo Hofstede (1980, 1984), de forma diferente através dos símbolos, heróis, ritos e valores, sendo:

- Os **símbolos** são as manifestações mais superficiais da cultura e podem ser vistos como as palavras, os gestos, as Figuras.
- Os **heróis** são as pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem de modelo para os membros da organização por apresentarem características valorizadas por determinadas culturas.
- Os **ritos** são atividades coletivas, considerados essenciais em determinadas culturas, mesmo sendo atividades supérfluas e visando a atingir determinado objetivo.
- Os **valores** representam o núcleo da cultura.

De acordo com a Figura 14, na explicação de Hofstede (1980, 1984), os três primeiros níveis podem ser abrigados sob a denominação de práticas, pois são visíveis a observadores, embora seu significado interno cultural seja percebido apenas por quem pertence à empresa. As práticas descrevem o que as pessoas sentem que “é”. O coração da cultura, o centro, é formado pelos valores, em um senso mais amplo, sem julgamento quanto à bondade ou maldade, beleza ou feiura, normalidade ou anormalidade, racionalidade ou não – sentimentos normalmente inconscientes e raramente discutidos, que não podem ser observados como tais, mas se manifestam em alternativas de comportamento. Os valores descrevem o que as pessoas sentem que “deveria ser”.

Práticas são as partes visíveis da cultura, enquanto valores representam as partes invisíveis. Práticas são distinguidas em símbolos, heróis e rituais, são mais superficiais que valores, portanto facilmente influenciadas por mudanças planejadas, conforme pode ser visualizada da Figura 15. Valores também mudam, mas de acordo com sua própria lógica, não de acordo com planos de alguém.

Figura 15 - Diagrama da cebola. Fonte: Hofstede (1980)

Hofstede (1980, 1984) fez um estudo sobre diferenças culturais existentes em vários países para verificar a importância da cultura nacional. No estudo, realizado em 50 países e três regiões continentais (África Ocidental, África Oriental e países da língua árabe), resultado de mais de 116 mil questionários, o autor encontrou diferenças significativas entre comportamentos e atitudes de funcionários das 53 subsidiárias da empresa em estudo (por trabalhar na IBM os questionários foram aplicados em suas unidades em todo mundo). Pôde constatar a influência da cultura nacional para explicar os valores e atitudes em relação ao trabalho.

Hofstede (1980, 1984) estabeleceu quatro índices culturais por meio de análises estatísticas de entrevistas detalhadas com funcionários da empresa em que pesquisou. Nesse estudo deu ênfase aos principais padrões culturais e suas diferenças transnacionais baseados nas diferentes formas de aprender a problemas semelhantes. Isso possibilitou descobrir que tanto administradores quanto funcionários podem ser situados ao longo de quatro dimensões de cultura identificadas por ele. As dimensões de cultura destacadas pelo autor são: Distância do Poder, Coletivismo versus Individualismo, Feminilidade versus Masculinidade e Controle da Incerteza.

Hofstede possui três grandes estudos, o primeiro em 1980 compara valores relacionados ao trabalho dentre grupos de funcionários das subsidiárias da multinacional IBM em 40 países. Seu segundo em 1984 pesquisou as diferenças culturais entre estudantes de diferentes países, analisando informações obtidas no *Rokeach Value Survey* (ROKEACH

1968) dentre estudantes de 09 (nove) países na região da Ásia. A análise produziu 05 (cinco) fatores (quatro anteriores e mais o fator orientação em relação ao tempo) quatro deles da pesquisa desenvolvida na IBM. (HOFSTEDE; 1984). O terceiro projeto examinou, ainda, as diferenças nos valores culturais entre estudantes de diferentes países, sendo que o estudo foi baseado em um questionário delineado por estudantes chineses. Tal questionário, depois de traduzido, foi replicado em estudantes de 23 países ao redor do mundo. A análise dos dados proporcionou uma visão ampla sobre os valores culturais em diversos países e regiões. (HOFSTEDE; 1984).

É notória a contribuição de Hofstede para definição e análise de cultura, inclusive em derivações organizacionais. Ocorre, no entanto, que o objeto de estudo de Hofstede enfatiza características culturais de diferentes países, ou seja, nacionalidades, adequando-se mais para estudos de cultura nacional do que para cultura organizacional.

2.3.2 Modelo de Maull

Maull et al (2001) delinearão o modelo PCOC (Pessoal, Orientação para o Cliente e questões de cultura organizacional) derivada da abordagem de Hofstede (1980) para análise cultural, foi utilizado para determinar se o desenvolvimento de um questionário para medir a cultura e o ambiente organizacional poderia ser alcançado modelo. O objetivo é proporcionar aos profissionais um meio de avaliar a compatibilidade de sua cultura organizacional (ou subculturas) com propostas importantes alterações nas estruturas e/ou práticas organizacionais.

O modelo PCOC tem dois aspectos inter-relacionados: o elemento cultural e três elementos identificados que fazem o clima (ou atmosfera) organizacional. A relação entre cada um dos elementos do modelo PCOC é mostrado na Figura 16 a seguir.

Figura 16 - Modelo PCOC. Fonte: Maull, et al (2001)

Maull et al (2001) argumentam que, sempre que uma mudança grande é planejada os gestores devem utilizar a técnica PCOC para capacitar a equipe a introduzir as mudanças de uma forma que ressoa com a cultura dominante da empresa.

A peça central dessa abordagem, assim como com Hofstede, fica a um questionário, amplamente distribuído dentro da organização (ou um grupo / função específica), que tem como objetivo medir vários aspectos da cultura ou subcultura. Os entrevistados são convidados a avaliar a extensão em que eles concordam com várias declarações que representem possíveis valores culturais. As respostas são agregadas no nível organizacional para produzir um *score* geral para a cultura da organização. Essa pontuação é então comparada com um modelo pré-determinado do que a cultura deve ser, quais os valores que devem ser baseadas e promover, dada a mudança que é proposta.

2.3.3 Modelo de O'Reilly

Segundo pesquisa de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) a cultura organizacional possui um perfil (OCP – *Organizational Culture Profile* ou *Perfil de Cultura Organizacional*) com sete elementos chave ou dimensões, conforme Figura 16 seguir. E cada uma compreende um conjunto de propriedades:

- Competitividade. Enfatiza em qualidade, busca a distinção dos demais e a competitividade, além de ser orientado para resultados (realizações);
- Responsabilidade social. Dimensão que com propriedades de reflexão, preza pela boa reputação, pela conduta socialmente responsável, e pela definição de uma filosofia;
- Apoio. Tem a orientação para o trabalho em grupo, para pessoas. A colaboração e o compartilhamento de informações como propriedades;
- Inovação. Prima pela capacidade inovadora, aceitação de riscos e responsabilidade individual, e também pelo rápido aproveitamento de oportunidades;
- Ênfase em recompensas. Abrange justiça, oportunidade para o crescimento profissional, pagamentos elevados para desempenhos acima do desejável, e meritocracia por bons resultados;
- Orientação para performance. Essa dimensão contempla a atitude de ter alta expectativa para performance, entusiasmo pelo trabalho, organização e como o próprio nome diz, orientação para resultados;
- Estabilidade. Composta de calma, segurança no emprego e baixo conflito.

Figura 17 - Dimensões da OCP. Fonte: Adaptação de O'Reilly et al (1991)

Segundo os autores, através desse modelo seria possível mensurar a orientação cultural da organização e do indivíduo. Mas muitos pesquisadores afirmam que, para tanto, maiores detalhes se fazem necessários.

2.3.4 Modelo de Cameron e Quinn

O CVF de Quinn e Rohrbaugh (1983) é um dos modelos mais influentes e amplamente utilizados na área de pesquisa da cultura organizacional. Em comparação com outros modelos e escalas, o CVF e sua escala OCAI (modelo de diagnóstico proposto por Quinn e Cameron, 1999), quando combinados tem melhor confiabilidade e validade e são muito convenientes para operações práticas. O modelo CVF já foi utilizado em diversos estudos, dentre os que se

destacam são o de: Deter et al 2000⁴¹; Prajogo e McDermott, 2005⁴²; Wu et al 2011⁴³, entre outros.

Os valores concorrentes CVF foram inicialmente baseados em pesquisas empíricas de Quinn e Rohrbaugh em 1983 sobre a questão do que torna as organizações eficazes. O CVF está dividido em quatro dimensões e estabelece quatro modelos padrões de cultura organizacional.

A Figura 18 representada a seguir demonstra a relação entre as dimensões e sua consequência para os critérios de nomeação e qualificação das culturas organizacionais.

Figura 18 - *Competing Values Framework*. Fonte: Quinn e Cameron (2006, p.46)

⁴¹ DETERT, J. R.; SCHROEDER, R. G.; MAURIEL, J. J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management Review*, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

⁴² PRAJOGO, D. I.; MCDERMOTT, C. M. The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 11, p. 1101-1122, 2005.

⁴³ WU, S. J.; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 28, n. 3, p. 263-279, 2011.

A ***primeira dimensão*** (eixo horizontal) está relacionada o foco organizacional, a partir de uma micro ênfase interna sobre o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas na organização a uma macro ênfase externa sobre o bem-estar e desenvolvimento da própria organização.

A ***segunda dimensão*** (eixo vertical) está relacionada com a estrutura organizacional, a partir de uma ênfase na estabilidade e outra ênfase na flexibilidade.

Ao estudar a eficácia das organizações mais de duas décadas atrás, percebe-se que algumas organizações foram eficazes quando demonstraram flexibilidade e adaptabilidade, mas outras organizações também foram eficazes quando demonstraram estabilidade e controle. Da mesma forma, descobriu-se que algumas organizações foram eficazes se mantido processos internos eficientes, enquanto outras eram eficazes se mantido o competitivo posicionamento externo em relação aos clientes (Quinn e Rohrbaugh, 1981; Quinn e Cameron, 1983; Cameron, 1986).

Juntas, essas duas dimensões centrais formam quatro quadrantes - quadrados, cada um representando um conjunto específico de critérios, se referindo à liderança, eficácia, criação de valor, a estrutura, a aprendizagem, ou outros fatores organizacionais relevantes.

O quadro resultante representa a forma como as pessoas avaliam as organizações, a forma como processam as informações e aprendem sobre seus ambientes, o modo como se organizam, os tipos de valor criado para os clientes, o agrupamento de elementos organizacionais, e assim por diante. O quadro também define o que as pessoas vêem como bom, certo e apropriado. Ele captura os valores fundamentais de uma cultura existente em organizações (Cameron e Quinn, 1999). Mais importante, ele identifica as múltiplas formas em que o valor pode ser criado e medido nas organizações. O que é notável sobre estes quatro quadrantes é que eles representam hipóteses opostas ou concorrentes.

Uma das aplicações mais importantes da CVF é que o mesmo serve como um guia para a implementação de mudanças. Centenas de organizações têm usado a estrutura para diagnosticar e implementar mudanças; estabelecer estratégia competitiva; motivar os funcionários; facilitar o desenvolvimento de mudanças; implementação de processos de qualidade; desenvolver líderes em potencial, e assim por diante. Estas iniciativas de mudança têm destacado a existência de duas dimensões secundárias no quadro que ajuda a orientar a melhoria do desempenho e criação de valor.

Os tipos ou perfis de cultura, segundo Cameron e Quinn (1999), identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização, sendo descritos da seguinte forma:

- **Hierarquia:** tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização;
- **Clã:** este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obterem resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade;
- **Mercado:** organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros;
- **Adhocracia:** tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco.

2.3.4.1 Cultura de Adhocracia

De acordo com Cameron e Quinn (2006) a Cultura Adhocracia é denominada assim devido à raiz da palavra adhocracia, ou seja, *ad hoc* – referindo-se a uma unidade temporária, especializada e dinâmica. É uma forma organizacional mais suscetível à hiperturbulência e condições de hiperaceleração. Quando surgem novas circunstâncias, elas se reconfiguram rapidamente e quando o momento é típico de incertezas, ambiguidades e sobrecarga de

informações, essas organizações são capazes de promover adaptabilidade, flexibilidade e criatividade.

O que leva esse tipo de organização ao sucesso são as iniciativas inovadoras e pioneiras. Nesse tipo de cultura, o ambiente de trabalho é dinâmico e criativo. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo e a criatividade. A liderança é visionária, inovadora e orientada para o risco. Há grande ênfase em assumir riscos e em antecipar o futuro e valoriza-se a prontidão para mudanças e para novos desafios. A criação de produtos e serviços inovadores e a capacidade de se adaptar rapidamente a novas oportunidades são importantes desafios para esse tipo de organização. No longo prazo a organização enfatiza a aquisição de novos recursos e o rápido crescimento. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de produtos e serviços únicos e originais (CAMERON E QUINN, 2006).

São características principais desta cultura:

Orientação: **CRIATIVIDADE**

Tipo de Líder: Inovador, Empresário; Visionário.

Valor chave: Inovação, Transformação e Agilidade.

Teoria da Eficácia: A inovação, a visão e novos recursos produzem a eficácia.

2.3.4.2 Cultura de Clã

De acordo com Cameron e Quinn (2006) a cultura clã caracteriza-se ainda como um lugar amistoso para trabalhar, onde as pessoas compartilham muito sobre elas mesmas. Os líderes são vistos como mentores, facilitadores ou até mesmo como Figuras paternas. A organização se mantém pela tradição e lealdade. Enfatiza, a longo prazo, o benefício do desenvolvimento das pessoas e dá grande importância à coesão e à moral. Nesse tipo de cultura o sucesso é definido em termos de clima interno e preocupação com as pessoas.

A Cultura Clã tem essa denominação devido à similaridade com uma organização do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que propriamente uma entidade econômica. Organizações do tipo Clã são caracterizadas por objetivos e valores compartilhados, coesão entre os membros, participação, alto grau de comprometimento e ambiente informal, com poucos níveis de hierarquia. Existe um relacionamento afetivo entre

seus membros. O ambiente pode ser melhor administrado por meio do trabalho em equipe e desenvolvimento dos funcionários e a organização tem a preocupação em desenvolver um ambiente humano de trabalho. A tarefa principal da gestão é capacitar os funcionários e facilitar a sua participação, empenho e lealdade (CAMERON E QUINN, 2006).

São características principais desta cultura:

Orientação: **COLABORATIVA**

Tipo de Líder: Facilitador; Mentor; Equipe.

Valor chave: Compromisso; Comunicação; Desenvolvimento.

Teoria da Eficácia: O desenvolvimento humano e a participação produzem a eficácia.

2.3.4.3 Cultura de Mercado

De acordo com Cameron e Quinn (2006) a Cultura de Mercado é denominada mercado não como sinônimo de funções de mercado ou de consumidores, mas refere-se a uma organização que funciona como um mercado próprio. Sua orientação é voltada para o ambiente externo e seu foco está nas transações com elementos que constituem o ambiente externo, incluindo fornecedores, clientes, contador, licenciados, sindicato e outros. Na cultura de mercado, o ambiente de trabalho é orientado para resultados e os líderes estão voltados para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros. O sucesso é definido em termos de penetração e porção de mercado.

A grande ênfase deste tipo de cultura está nas transações com outros constituintes para criar vantagem competitiva. Rentabilidade, resultados, força em nichos de mercado, superação de metas e bases seguras de clientes são objetivos primários dessas organizações. Os valores centrais que dominam esse tipo de organização são competitividade e produtividade, que são alcançados por meio de forte ênfase no posicionamento e controle externo (CAMERON E QUINN, 2006).

As principais suposições desse tipo de cultura são de que o ambiente externo não é benigno, mas hostil; de que os consumidores são exigentes e interessados em valor agregado; de que o foco do negócio é melhorar sua posição competitiva; e de que a principal tarefa dos

gestores é guiar a organização em direção à produtividade, a resultados e rendimentos (CAMERON E QUINN, 2006).

São características principais desta cultura:

Orientação: **COMPETIÇÃO**

Tipo de Líder: Guia severo; Concorrente e Produtor.

Valor chave: Participação de mercado; realização do objetivo; rentabilidade.

Teoria da Eficácia: Competir agressivamente e com foco no cliente para produzir eficácia.

2.3.4.4 Cultura de Hierarquia

De acordo com Cameron e Quinn (2006) na Cultura Hierárquica, a organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A liderança eficaz nesse tipo de organização requer líderes que sejam bons coordenadores e organizadores para manter o bom funcionamento da organização.

A preocupação a longo prazo é com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. O que mantém esse tipo de organização unida são as regras formais e as políticas organizacionais. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e baixo custo. A gestão está preocupada com a segurança no emprego e com a previsibilidade (CAMERON E QUINN, 2006).

São características principais desta cultura:

Orientação: **CONTROLE**

Tipo de Líder: Coordenador, Monitor, Organizador.

Valor chave: Eficiência, oportunidade e Consistência / uniformidade

Teoria da Eficácia: Controle e eficiência nos processos capazes produzem a eficácia.

2.4 O Questionário OCAI

O OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura (Cameron e Quinn, 1999).

As bases teóricas do OCAI são apresentadas por Cameron e Quinn (1999) no apêndice I do livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Essa fundamentação, de acordo com os autores, permite acessar a cultura organizacional, identificando os aspectos da organização que refletem seus valores chaves e pressupostos.

Nesse sentido, seis dimensões servem de base para o OCAI:

- 1) características dominantes;
- 2) liderança organizacional;
- 3) gerenciamento de pessoas;
- 4) coesão organizacional;
- 5) ênfase estratégica; e,
- 6) critério de sucesso.

Em combinação, essas dimensões refletem os valores culturais fundamentais e pressupostos implícitos sobre a forma como a organização funciona (Cameron e Quinn (1999).

O OCAI avalia **seis questões** por meio de uma escala, em que o respondente divide **100 pontos** entre **quatro alternativas**, cada uma caracterizando um tipo de perfil cultural: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierárquica. As respostas devem ser avaliadas entre o momento atual (a qual a organização se encontra) e o modelo ideal (a qual gostaria de atingir).

Cameron e Quinn (1999) apontam que a adoção do OCAI na forma de escala ipsativa⁴⁴ justifica-se pelo fato de salientar as particularidades culturais da organização avaliada, na medida em que força os respondentes a indicarem as diferenças para cada dimensão analisada. O OCAI é composto por duas colunas, sendo uma referente à cultura atual e outra à cultura ideal da organização.

⁴⁴ Quando a soma de valores possíveis de cada indivíduo é a mesma (BERGE, 1999, p. 89).

Cameron e Quinn (1999) empregaram em diferentes estudos tanto escala ipsativa, quanto normativa⁴⁵, concluindo que ambas são alternativas possíveis de aplicação, apesar de adotarem para o OCAI, apresentado no livro de 1999, a primeira possibilidade.

Cameron e Quinn (1999) sublinham ainda que, no que diz respeito às dimensões de padrão da cultura organizacional, entre a multiplicidade de dimensões que podemos encontrar na literatura da especialidade, existem três que particularmente se destacam – a força cultural, a congruência cultural e o tipo de cultura – dimensões estas que o OCAI consegue identificar a partir dos perfis desenhados com base nos resultados obtidos.

Além da adequação de conteúdo que este questionário oferece em virtude do objetivo do presente estudo, a escolha teve por também por base os critérios de validade e fiabilidade que o sustentam.

No que diz respeito à fiabilidade, Cameron e Quinn (2006) destacam três estudos, entre os múltiplos realizados, que o atestam: o estudo de Quinn e Spreitzer (1991)⁴⁶, realizado com 796 profissionais pertencentes a 86 empresas públicas; o estudo de Yeung, Brockbank e Ulrich (1991)⁴⁷, efetuado com 10.300 profissionais de 1.064 empresas de topo, e o estudo de Zammuto e Krakower (1991)⁴⁸, realizado a mais de 13.000 profissionais em instituições de ensino superior.

No que diz respeito à validade – que define se este instrumento mede realmente os quatro tipos de cultura organizacional que afirma medir – os autores citam a investigação de Cameron e Freeman (1991)⁴⁹, sobre 334 instituições de ensino superior, realizado a 3.406 indivíduos, sendo a amostra destas organizações representativa de toda a população universitária dos Estados Unidos da América.

⁴⁵ O respondente seleciona uma opção de uma faixa graduada de respostas para cada item (WILLSON, 1991), analisando cada um de forma independente (CATTELL, 1944).

⁴⁶ **QUINN, R. E.; SPREITZER, G. M.** The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. Emerald, 1991.

⁴⁷ **YEUNG, A. K. O.; BROCKBANK, J. W.; ULRICH, D. O.** Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. Research in organizational change and development, Greenwich, CT: JAI Press Inc, 1991.

⁴⁸ **ZAMMUTO, R. F.; KRAKOWER, J. Y.** Quantitative and qualitative studies of organizational culture. JAI Press Inc, 1991.

⁴⁹ **CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J.** Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. School of Business Administration, University of Michigan, 1985.

O modelo de questionário proposto Cameron e Quinn (2006), apresenta-se dividido em 6 (seis) questões com 4 (quatro) alternativas possíveis, as quais se relacionam com uma cultura do CVF. Salienta-se que o questionário OCAI original está em língua inglesa e a versão a ser apresentada a seguir foi traduzida pela autora e se encontra no ANEXO A.

2.5 Relação entre Cultura Organizacional e Gerenciamento de Projetos

É certo de acordo com o PMBOK® (PMI, 2014) que a cultura e o estilo da organização afetam a maneira como a organização conduz seus projetos. E ainda que a cultura e estilo são aprendidos e compartilhados e podem ter uma forte influência na capacidade do projeto atingir seus objetivos, e neste contexto o gerente de projetos tem papel fundamental.

É importante ressaltar que o PMBOK® 5.ed. concentra-se fortemente nos aspectos técnicos dos projetos, no entanto, os aspectos humanos, sociais e comportamentais do projeto não recebem ênfase proporcional à criticidade que têm para o sucesso de um projeto.

Questão como cultura e estilo de liderança possuem elementos, conhecidos através dos estudos de Beer e Nohria (2000), como elementos “*soft*” da gestão organizacional, em contraste aos elementos “*hard*”. Os elementos “*soft*” são quase sempre os mais difíceis de serem modificados e possuem as fronteiras mais ambíguas, sem contornos muito bem definidos, já os elementos “*hard*” são as técnicas e ferramentas e possuem fronteiras bem delimitadas (Beer e Nohria, 2000).

Para Beer e Nohria (2000) em *Decifrando o Código da Mudança*, estudo que avalia os fatores de sucesso em processo de mudanças em organizações, a famosa Teoria E e O, as empresas demonstram maior capacidade de se adaptar as mudanças e com isso serem bem sucedidas quando são aplicados os elementos econômicos “*hard* e “*soft*” em conjunto.

Neste mesmo contexto temos Guzman (2003), que estudou os elementos *hard* e “*soft*” nas empresas de manufatura, concluiu que geralmente essas empresas estão orientadas para aspectos “*hard*”, porém aspectos “*soft*” são cruciais para explicar variabilidade operacional e

sucesso (ou fracasso) na performance do negócio (Samson e Whybark, 1998⁵⁰ e Kaufman, 1992⁵¹), indo ao encontro com o estudo de Beer e Nohria (2000).

Através do referencial teórico já apresentado neste capítulo é possível observar que a *Cultura Organizacional* tende a ter uma relação com o sucesso dos projetos conduzidos em uma organização, e ainda que a *cultura* pode impor limites e restrições aos mesmos.

Os estudos de Beer e Nohria (2000) e Guzman (2003) apresentam-se como importante respaldo teórico para proporcionar uma possível correlação entre o gerenciamento de projetos e a cultura organizacional, visto que gerir projetos é uma das formas de se gerir uma organização.

Segundo o PMBOK (2014) esclarece que gerenciar projetos incluem o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco. Esses são os principais determinantes para o atendimento do objetivo de um projeto, ou seja, entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos e com qualidade adequada.

De acordo com Atkinson (1999), o sucesso do gerenciamento de projetos vem sendo calculado com base em uma fórmula cinquentenária: o triângulo de aço. Neste mesmo sentido temos os outros autores Bacarrini (1999) e Jugdev e Muller (2005) como a tríplice restrição (custo, tempo e qualidade), sendo esta restrição ainda colocada como fator importante para medir o sucesso do gerenciamento de projetos.

Com isso entendemos que esses três aspectos constituem fatores centrais na atenção do gerente de projeto: custo, tempo e escopo, representados pela Figura 19. Ocorre que aspectos como escopo, tempo, custos e qualidade podem ser planejados e monitorados por indicadores durante todo o ciclo de vida de um projeto. No entanto, o mesmo não ocorre como os elementos de suporte como os fatores externos e a *Cultura Organizacional*.

⁵⁰ **SAMSON, D. AND WHYBARK, D.C.** Guest editorial, Journal of Operations Management, Vol 17 No 3/5, pp.3-5, 1998.

⁵¹ **KAUFMAN, R.** Why operations improvement programs fail: four managerial contradictions, Sloan Management Review, Fall, pp.83-93, 1992.

Figura 19 – Restrição Tripla ou Tríplice no G.P. Fonte: adaptação do autor

De acordo com Gu et al (2013), uma questão-chave na investigação de gerenciamento de projetos gira em torno de por que alguns projetos são bem-sucedidos, enquanto outros não. Esta questão levou os pesquisadores a explorar determinantes potenciais que possam levar ao sucesso do projeto ou fracasso. Por exemplo, o *Standish Group International* (2009) encontrou uma taxa global de fracasso do projeto em torno de 72% nos EUA. Além disso, Gray e Larson (2003)⁵² encontraram os projetos de desenvolvimento de *software* que muitas vezes são concluídos acima do orçamento e atrasados (GU et al ,2013).

Ainda segundo Gu et al (2013), ao longo dos anos vários estudos de gestão de operações procuram uma conexão entre o alinhamento e o desempenho dos negócios (Cao e Hoffman, 2011⁵³, Cao e Schniederjans de 2004⁵⁴, Joshi et al, 2003⁵⁵, Schniederjans e Cao, 2009⁵⁶ e Tarigan, 2005⁵⁷). Tradicionalmente, a pesquisa sobre o desempenho do projeto (incluindo o desempenho de projetos de TI) tem se concentrado em liderança individual do

⁵² **GRAY, C. F.; LARSON, E. W.** Project management: the managerial approach. 2nd. ED, McGraw-Hill, Irwin, 2003.

⁵³ **CAO, Q.; HOFFMAN, J. J.** Alignment of virtual enterprise, information technology, and performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, v. 49, n. 4, p. 1127-1149, 2011.

⁵⁴ **CAO, Q.; SCHNIEDERJANS, M. J.** Empirical study of the relationship between operations strategy and information systems strategic orientation in an e-commerce environment. *International Journal of Production Research*, v. 42, n. 15, p. 2915-2939, 2004.

⁵⁵ **JOSHI, M.P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.** Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 3, p. 353-369, 2003.

⁵⁶ **SCHNIEDERJANS, M.; CAO, Q.** Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study. *International Journal of Production Research*, v. 47, n. 10, p. 2535-2563, 2009.

⁵⁷ **TARIGAN, R.** An evaluation of the relationship between alignment of strategic priorities and manufacturing performance. *International Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 586, 2005.

gerente de projeto ou em que investigam fatores organizacionais (Al-Ahmad et al, 2009⁵⁸ e Yazic, 2009⁵⁹). Um fator organizacional que tem sido associado ao desempenho do projeto é a cultura (Belassi et al, 2007⁶⁰, Shore, 2008⁶¹, Wang e Liu, 2007⁶² e Yazici, 2009⁵⁵).

Conforme o referencial teórico foi sendo construído, percebeu-se pela análise das publicações que ao longo dos últimos vinte anos, vários pesquisadores identificaram elementos da cultura que se acreditam ser fundamentais para o sucesso de uma organização.

Deal e Kennedy (1982), por meio de suas pesquisas sugerem que uma forte cultura organizacional permite que as pessoas se identifiquem com a organização e como esta espera como eles devem executar o seu trabalho corretamente. Nesse mesmo sentido Shore (2008) também sugere que cultura organizacional se desenvolve dentro do contexto da cultura nacional e de liderança executiva. Ele teorizou que a cultura organizacional, ao invés de cultura nacional, pode ter mais efeitos diretos sobre o desempenho do projeto, dados estes suportados por vários estudos sobre cultura organizacional. Estes estudos compartilham uma mensagem fundamental de que uma cultura organizacional adequada pode proporcionar um desempenho positivo.

Ao longo dos anos vários estudos investigaram as dimensões da cultura organizacional como Hofstede, 1984 e Naor et al, 2010. Por meio de um questionário com base na literatura de medidas da cultura organizacional, Belassi et al (2007) realizou uma pesquisa com organizações listadas no banco de dados *online Mergent*⁶³ para identificar as dimensões da cultura organizacional no contexto do novo sucesso do projeto de desenvolvimento do

⁵⁸ **AL-AHMAD, W. ET AL.** A taxonomy of an IT project failure: Root Causes. *International Management Review*, v. 5, n. 1, p. 93, 2009.

⁵⁹ **YAZIC, 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.

⁶⁰ **BELASSI, W.; KONDRA, A. Z.; TUKEL, O. I.** New product development projects: The effects of organizational culture. *Project Management Journal*, v. 38, n. 4, p. 12-24, 2007.

⁶¹ **SHORE, B.** Systematic biases and culture in project failures. *Project Management Journal*, v. 39, n. 4, p. 5-16, 2008.

⁶² **WANG, X.; LIU, L.** Cultural barriers to the use of western project management in Chinese enterprises: some empirical evidence from Yunnan province. *Project Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 61-73, 2007.

⁶³ **Mergent Online** (<http://www.mergentonline.com/login.php>) oferece um conjunto de informação financeira global com a precisão, pontualidade e transparência que é absolutamente essencial no mercado de hoje. Através Mergent usuários online alavancagem história e uma experiência única de Mergent, construído sobre um século de transformar dados em conhecimento. Criada especificamente para as questões complexas e em constante evolução que os profissionais da informação enfrentam, Mergent on-line oferece uma visão detalhada da empresa e pesquisa da indústria, tanto histórica e atual. É realmente um dos mais completos bancos de dados financeiros históricos disponíveis hoje, e é apoiado por tecnologia *state-of-the-art* para fornecer aos nossos usuários uma vantagem competitiva distinta.

produto. Mais recentemente, Quinn e Cameron (2006) exploraram um método de como diagnosticar e mudar a cultura organizacional, por meio do quadro CVF e ainda um conjunto de passos sistemáticos, e uma metodologia para ajudar os gestores e suas organizações a analisar cuidadosamente e alterar sua cultura fundamental, com objetivo de melhorarem seu desempenho.

Hofstede (1984) salientou sobre a relação entre a gestão (portanto, o gerenciamento de projetos) teorias e práticas e o conceito de cultura, tendo como diretriz que: uma técnica de gestão ou filosofia que é apropriada em uma cultura nacional não é necessariamente apropriada em outra. Como a atividade de gestão é feita por pessoas que estão muito influenciados por seus valores e crenças, nenhuma atividade de gerenciamento pode ser "*livre de cultura*".

A relação entre cultura organizacional e o gerenciamento de projetos foi amplamente pesquisada nas bases acadêmicas e muitos artigos foram encontrados nessas bases, principalmente no *International Journal of Project Management*⁶⁴. A pesquisa permitiu concluir que há sim uma forte relação entre cultura organizacional e os fatores de sucesso no gerenciamento de projetos. A seguir apresenta-se uma relação dos artigos (Quadro 4) utilizados como referência para este estudo para avaliar a relação entre cultura organizacional e algum modelo de definição de cultura organizacional.

Quadro 4 - Relação de artigos

Continua

Título / Autor (es)	Resumo	Contribuição
A Comparative Case Study of Indonesian and UK Organizational Culture Differences in IS Project Management de Andrew McDonald e Sven Helmer.	A pesquisa mostra até que ponto a cultura organizacional em projetos internacionais de sistema de informação são impactados pela cultura encontrada em um nível nacional. O estudo usou como base o modelo de Hofstede (MCDONALD; HELMER, 2011).	A contribuição deste artigo para a presente pesquisa refere-se ao uso do modelo de diagnóstico de cultura organizacional de Hofstede, reforçando a ideia de que este modelo é mais adequado para avaliação de culturas nacionais.

⁶⁴ *International Journal of Project Management* é uma revista publicada em colaboração com a *Association for Project Management* (APM) e do *Project Management Association International* (IPMA) e é o seu jornal oficial. Journal Metrics: Source Normalized Impact per Paper (SNIP): 2.459; SCImago Journal Rank (SJR): 1.092; Impact Factor: 1.758. Fonte: <http://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management/>.

Continua

Título / Autor (es)	Resumo	Contribuição
The Paradox of Learning in Project Cycle Management and the Role of Organizational Culture de Stephen Biggs e Sally Smith.	Este artigo argumenta que não é dada suficiente atenção à influência da cultura organizacional e propõe que os quadros da teoria cultural podem ajudar no combate a esta deficiência (BIGGS; SMITH, 2003).	A contribuição deste artigo para a presente pesquisa se apresentou na questão dos quadros da teoria cultural, ou seja, modelo CVF, tais dados reforçaram a relação entre análise de cultura organizacional e gerenciamento de projetos, no entanto, o foco foi apenas o ciclo de aprendizado de um projeto e não o seu gerenciamento.
Cultural differences in project management capabilities: A field study de Ofer Zwikael; Kazuo Shimizu e Shlomo Globerson	Este trabalho apresenta um estudo sobre a identificação de diferenças de estilo de gerenciamento de projeto, entre duas culturas diferentes, os japoneses e o israelense . Estilos de gestão foram avaliados em nove áreas de gerenciamento de projetos clássicos, como definido pelo PMBOK®, e em o suporte organizacional necessário para uma infraestrutura de gerenciamento de projeto adequado (ZWIKAEI et al, 2005).	A contribuição deste artigo para a presente pesquisa se apresentou nas informações sobre o conteúdo de gerenciamento de projetos, principalmente para fundamentar o referencial teórico no que se refere ao PMBOK.
Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms de Patrick Fong e Cecilia Kwok	Esta pesquisa centra-se na contratação de empresas no setor da construção. Ele caracteriza e avalia a composição da cultura organizacional usando quatro tipos de cultura: clã, adhocracia, mercado e hierárquica . E avalia o impacto da cultura organizacional na abordagem estratégica para o fluxo de conhecimento (gestão do conhecimento, conhecido com KM - Knowledge Management), e o sucesso da gestão do conhecimento em diferentes níveis hierárquicos de organizações contratantes de projeto (FONG; KWOK, 2009).	A contribuição deste artigo para a presente pesquisa se apresentou se apresentou na utilização dos perfis culturais como o do CVF, e a relação com gestão de projetos, no entanto, o foco foi apenas o fluxo de conhecimento de um projeto e não o seu gerenciamento no contexto organizacional. No entanto, o conteúdo reforçou a aplicabilidade do modelo de Cameron e Quinn para diagnóstico e análise da cultura organizacional.

Continua

Título / Autor (es)	Resumo	Contribuição
<p>Project management deployment: The role of cultural factors de Christophe Bredillet, Faysal Yatim e Philippe Ruiz.</p>	<p>Este artigo investiga o papel dos fatores culturais como possível explicação parcial da disparidade em termos de gerenciamento de projetos implantação observada entre vários países estudados (BREDILLET et al, 2010).</p>	<p>A contribuição deste artigo para a presente pesquisa, pois investigou o fator cultural como possível explicação parcial da disparidade em termos de implantação de gerenciamento de projetos observada entre vários países estudados. Ressaltou que o tema da cultura tem recebido atenção crescente na literatura de gestão em geral durante as últimas décadas e na literatura de gerenciamento de projetos, em especial, durante os últimos anos. Utilizou como base o quadro Hofstede de cultura nacional e levanta a hipóteses sobre impacto da cultura de um país sobre o gerenciamento de projetos. Agregou em muitos dados estatísticos sobre gerenciamento de projetos, características e motivos e índices de insucesso.</p>
<p>The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance de Julie Hulya Yazici.</p>	<p>Este estudo <i>investiga se a maturidade em gerenciamento de projetos relaciona-se com o desempenho organizacional</i> e como orientação cultural de uma organização pode ser um fator contribuinte para isso. Os esforços em gerenciamento de projetos são, portanto, crucial e quando acompanhado por uma compreensão da cultural organizacional é a melhor estratégia para as organizações baseadas em projetos (YAZIC, 2009).</p>	<p>A contribuição deste artigo para a presente pesquisa, pois demonstrou se a maturidade de gerenciamento de projetos relaciona-se com o desempenho organizacional percebido e como orientação cultural de uma organização. Desempenho organizacional percebido é definida como a eficácia do projeto e eficiência seguido por resultando o desempenho dos negócios. O estudo revelou que Project Management Maturity (PMM) é significativamente relacionada com o desempenho dos negócios, mas não para o desempenho do projeto. Além disso, enquanto a cultura organizacional do clã é um único fator que contribui para apresentações de projetos e de negócios, PMM interage com</p>

		cultura de mercado em melhorar o desempenho do negócio. Resultados que alinham de alguma forma com o encontrado nesta pesquisa, apesar de que foco e questão eram diferentes. Agregou ainda em muitos dados estatísticos sobre gerenciamento de projetos, características e motivos e índices de insucesso.
--	--	---

Nota-se, no entanto, que há uma lacuna de investigação para examinar a relação entre cultura organizacional e gerenciamento de projetos baseado no modelo de Quinn e Cameron (2006), ou seja, por meio da utilização do CVF – *Competing Values Framework*, que apresenta a cultura em quatro dimensões, sendo elas: clã, adhocracia, mercado e hierarquia. As mesmas são possíveis de serem mensuradas e avaliadas por meio do questionárioOCAI.

De acordo com Belassi et al (2007), embora os pesquisadores ofereceram várias definições de cultura organizacional, alguns sugerem maneiras de medir isso. Medir a cultura organizacional não é fácil, especialmente quando ela é abordada como uma variável que consiste em valores e crenças compartilhadas que são tomadas como certas e não óbvios mesmo aos membros de uma organização. Entre os pesquisadores que sugeriram dimensões para cultura organizacional são Hofstede (1997, 2001), Gupta (1984), Souder (1987), e Kluckhohn e Strodtbeck (1961).

A avaliação, ou seja, o possível enquadramento do perfil cultural predominante desejável entre gestores de projetos, de acordo com o CVF, não foi uma questão exaustivamente abordada na literatura. O que podemos observar na literatura é que há sim a comprovação da relação entre cultura organizacional e gerenciamento de projetos. Mas e se pudéssemos definir/mensurar um perfil cultural dominante? Qual seria ele? Que impactos futuros isso significaria no sucesso na gestão de projetos?

Esse estudo baseia-se na premissa de que é possível avaliar a cultura organizacional de equipes de gerenciamento de projetos através do questionárioOCAI e por fim o seu enquadramento em perfil conforme o CVF.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Introdução

Inicialmente o conhecimento foi adquirido por meio de uma revisão da literatura, que permitiu buscar conceitos, significados e resultados obtidos em outras pesquisas científicas, para os temas “cultura organizacional” e “gerenciamento de projetos”. O resultado da revisão da literatura permitiu que o autor realizasse a fundamentação para o referencial teórico fazendo o cruzamento de dados e significados de cada tema pesquisado gerando subsídios para explorar em como se operar a relação entre esses dois temas.

A revisão da literatura com base na definição do problema de pesquisa concentrou-se nos termos: “ORGANIZACIONAL CULTURE”, “PROJECT MANAGEMENT”, “OCAI” e “CVF” e nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Science Direct*. O critério utilizado para a seleção dos artigos foi o período que se restringiu a 1990 a 2015 e as revistas de maior relevância (*Journals*) para o tema como a *Harvard Business Review*, *International Journal of Project Management*, *International Journal of Operations & Production Management*, entre outras.

Desta forma, ressalta-se que os principais conhecimentos obtidos estão apresentados no capítulo de referencial teórico e são bases para fundamentação do tema pesquisado.

Com o resultado obtido na revisão da literatura foi possível verificar uma lacuna no que se refere a estudos de um perfil cultural dominante ou que propiciam o sucesso no gerenciamento de projetos. Em virtude disso foi proposta a utilização do questionário de diagnóstico de cultura, modelo OCAI de Quinn e Cameron (2006).

Com o objetivo de confirmar as hipóteses de pesquisa, foi necessária a tradução e adaptação o questionário OCAI de Cameron e Quinn (2006) que apresenta o modelo de diagnóstico de cultura organizacional.

O OCAI é um instrumento que permite diagnosticar a orientação dominante da organização com base nos tipos de cultura (Cameron e Quinn, 1999). As bases teóricas do OCAI são apresentadas por Cameron e Quinn (1999) no apêndice I do livro *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.

Em seguida, avaliou-se, através de questionário elaborado a partir do OCAI, conforme proposto por Cameron e Quinn (2006). E com a aplicação do CVF foi possível traçar o(s) perfil(is) cultural(is) considerado(s) predominante(s) ou não, de acordo com a experiência e percepção dos participantes da *survey* para o sucesso no gerenciamento de projetos.

3.2 Teste Piloto

A fim de validar um modelo final de questionário CVF que atendesse ao método proposto por Cameron e Quinn (2006) e ao mesmo tempo fosse de fácil compreensão aos respondentes, foi realizada uma fase de teste piloto site Survey Monkey⁶⁵ (<https://pt.surveymonkey.com/s/culturaeprojetos>) pelo período de 15 de dezembro de 2014 a 02 de janeiro de 2015, conforme resultados e questões apresentadas no APENDICE C.

Neste período 06 (seis) questionários foram respondidos e recebidos o seguinte *feedback* para a melhoria dos mesmos, sendo:

- Melhorar a forma de explicação da pontuação de cada questão de forma que atendesse ao total de 100 pontos;
- Inserir um exemplo para orientar como as questões deveriam ser respondidas para que o total somasse 100 pontos;
- Revisão das opções de respostas que não estavam possibilitando selecionar a opção “outros” em algumas respostas, apensar a de haver a opção.

Com base nas propostas apresentadas tanto pelos respondentes, quanto pela análise do autor e seu orientador, melhorias e adaptações foram realizadas no questionário OCAI a fim de se apresentar da forma mais clara aos respondentes, conforme pode ser observado na

⁶⁵ **SurveyMonkey** é hoje a maior plataforma de questionários *online* do mundo e pode ser acessado no link <https://pt.surveymonkey.com/>. Nele é possível elaborar questionários de qualquer modelo e formato e enviar a quantos destinatários de email deseja ou compartilhar o link em sites sobre o tema a ser pesquisado. Ao final da pesquisa o site oferece ainda relatórios e dados estatísticos de forma segura e eficaz.

comparação dos APÊNDICES A (Questionário da Qualificação) e B (Questionário em versão após teste piloto).

3.3. Metodologias Estatísticas

A formulação de hipóteses tem sido muito empregada em pesquisas de diversas áreas do conhecimento. Para decidir se uma determinada hipótese é confirmada por um conjunto de dados, é necessário ter um procedimento objetivo para aceitar ou rejeitar a hipótese (SIEGEL e CASTELLAN, 2006).

De acordo com Shimakura (2007), métodos estatísticos são utilizados para o planejamento e condução de um estudo, descrição dos dados e para tomada de decisões, onde pode-se citar os testes de hipóteses que se baseiam nos riscos associados às mesmas.

Como método estatístico para análise dos resultados foram utilizadas as análises não paramétricas uma vez que os dados obtidos não podem configurar dados numéricos, pois os mesmos dependem da interpretação dada pelo respondente sobre sua percepção de ambientes organizacionais ideais, a partir de uma nota de escala 0 a 100.

Os testes não-paramétricos devem ser empregados quando não é válida a premissa da aproximação pela distribuição normal nas subpopulações (Conover, 1971).

Ainda, de acordo com Shimakura (2007), os testes estatísticos se dividem em paramétricos e não paramétricos. Os paramétricos são aqueles que utilizam os parâmetros da distribuição, ou uma estimativa destes, para o cálculo de sua estatística. Normalmente, estes testes são mais rigorosos e possuem mais pressuposições para sua validação. Já os não-paramétricos utilizam, para o cálculo de sua estatística, postos atribuídos aos dados ordenados e são livres da distribuição de probabilidades dos dados estudados.

Vantagens dos Métodos Não-Paramétricos

1. Os métodos Não-Paramétricos podem ser aplicados a uma ampla diversidade de situações, porque não exigem populações distribuídas normalmente.

2. Ao contrário dos métodos Paramétricos, os métodos Não-Paramétricos podem frequentemente ser aplicados a dados não-numéricos.

3. Os métodos Não-Paramétricos em geral envolvem cálculos mais simples do que seus correspondentes Paramétricos, sendo, assim, mais fáceis de entender.

Para analisar os dados foram utilizados os testes não paramétricos de Kruskal Wallis, Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner, Conover-Inman e Mann-Whitney e o nível de significância pré-estabelecido foi de $\alpha=0,05$.

O teste de Kruskal-Wallis (KW) é um teste não paramétrico univariado utilizado para comparar três ou mais populações. Ele é usado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais contra a hipótese alternativa de que ao menos duas das populações possuem funções de distribuição diferentes.

O teste de Kruskal-Wallis é o análogo ao teste F utilizado na ANOVA 1 fator. Enquanto as análises de variância dos testes dependem da hipótese de que todas as populações em confronto são independentes e normalmente distribuídas, o teste de Kruskal-Wallis não coloca nenhuma restrição sobre a comparação.

A análise de dados através de técnicas não-paramétricas univariadas é bem difundida e tem grande utilidade. Testes como os de Wilcoxon-Mann-Whitney, Kruskal-Wallis, Friedman, Page e muitos outros são bem conhecidos e discutidos na literatura (Hollander e Wolfe, 1999). Os *softwares* estatísticos mais conhecidos já incorporam estes testes, tanto na sua forma assintótica como na forma aproximada através de testes de permutação.

O teste de Kruskal-Wallis, segundo Maroco (2007) pode ser “usado para testar se duas ou mais amostras provém de uma mesma população ou se de populações diferentes, ou se, de igual modo, as amostras provém de populações com a mesma distribuição”.

Segundo Siegel e Castellan (2006), o teste de Mann-Whitney é indicado para testar se as diferenças entre duas amostras significam genuínas diferenças entre as populações ou, meramente o tipo de variações que seriam esperadas entre amostras aleatórias de uma mesma população.

Resumidamente, emprega-se o teste de Mann-Whitney para proceder a comparações dentre dois grupos e o teste de Kruskal-Wallis para comparar três ou mais grupos (Maroco, 2007). Com base nos procedimentos metodológicos recém-descritos, a seguir apresenta-se a análise dos dados.

Após a aplicação do método Kruskal-Wallis e Mann-Whitney foram realizados o pós-testes de Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner e Conover-Inman, para comparações múltiplas.

De acordo com Bussab (2003) o *P-valor*, em estatística, é a probabilidade de que a amostra podia ter sido tirada de uma população, assumindo que a hipótese nula seja verdadeira. A força evidência contra a hipótese nula é avaliada através do valor de p , que representa a probabilidade de se observar uma diferença entre os grupos como a que foi encontrada no estudo, quando, na verdade, esta diferença não existe. O valor de p também é chamado de nível de significância e, quanto menor ele for, maior a evidência contra a hipótese nula. Por se tratar de uma probabilidade, o valor de P varia entre 0 e 1.

Interpretação de resultado estatístico opera-se desta forma: **Valor p próximo de 0** – um indicador que a H_0 é falsa. **Valor p próximo de 1** – não há evidência suficiente para rejeitar a H_0 . Normalmente considera-se um valor p de 0,05 como o patamar para avaliar a H_0 . **Valor p for inferior a 0,05** – podemos rejeitar a H_0 . Em caso contrário, não temos evidência que nos permita rejeitar H_0 (o que não significa automaticamente que seja verdadeira). Em situações de maior exigência é usado um valor p inferior a 0,05

O p , que depende diretamente de uma dada amostra, tenta fornecer uma medida da força dos resultados de um teste, em contraste a uma simples rejeição ou não rejeição. Se a hipótese nula for verdadeira e a chance da variação aleatória for a única razão para as diferenças amostrais, então o p é uma medida quantitativa para alimentar o processo de tomada de decisão como evidência (Bussab, 2003).

O Quadro 5 fornece uma interpretação razoável dos p 's:

Quadro 5 - Resultados possíveis valor p . Fonte: Adaptada de Bussab (2003)

P-value	Interpretação
$P < 0,01$	evidência muito forte contra hipótese nula H_0
$0,01 < P < 0,05$	evidência moderada contra hipótese nula H_0
$0,05 < P < 0,10$	evidência sugestiva contra hipótese nula H_0
$0,10 < P$	pouca ou nenhuma evidência real contra hipótese nula H_0

Para amostra de tamanho fixo, quando o número de realizações é decidido antecipadamente, a distribuição de p é uniforme (assumindo a hipótese nula). Expressaríamos isto como $P(p < x) = x$. Isto significa que o critério de $p < 0,05$ atinge um de 0,05 (Bussab, 2003).

Um p é uma medida de quanta evidência você tem contra a hipótese nula. Quanto menor o p , mais evidência você tem. Deve-se combinar o p com o nível de significância para

tomar decisão sobre um dado teste de hipótese. Em tal caso, se o p for menor que algum corte (usualmente 0,05, algumas vezes um pouco mais como 0,1 ou um pouco menos como 0,01) então você rejeita a hipótese nula (Bussab, 2003).

Os dados foram analisados com o uso do *software StatsDirect Statistical*⁶⁶ versão 1.9.15 (05/05/2002)®, *StatsDirect Limited* Inglaterra.

⁶⁶ Outras informações a respeito do *software* StatsDirect Statistical, podem ser obtidas no site <http://www.statsdirect.com/> e no link <http://www.statsdirect.com/Experiences.aspx> é possível verificar quais universidades pelo mundo utilizam o presente *software*.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos na *survey* (<https://pt.surveymonkey.com/s/gprojetos>) realizada no período de 02 de janeiro de 2015 a 31 de janeiro de 2015. Os dados foram obtidos a partir de 134 (centro e trinta e quatro) participantes que responderam ao questionário do site SurveyMonkey.com

4.1. Caracterização da Amostra

Os participantes foram contatados por meio de e-mail e de mensagem na rede social LinkedIn⁶⁸. Tal contato foi realizado através de uma carta de apresentação, em que foram explicitados os objetivos da pesquisa. Esta carta poderá ser encontrada no APÊNDICE D.

No total, responderam à pesquisa 134 participantes. Destes participantes todos responderam completamente o questionário, após o grupo de respondentes foi categorizado em dois grupos: 43 (32%) **respondentes certificados** em gerenciamento de projetos e 91 (68%) **respondentes não certificados**, conforme Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Respondentes certificados e não certificados

Situação	Nº Respondentes	Porcentagem
Certificados	43	32%
Não Certificados	91	68%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

⁶⁸ **LinkedIn** é uma rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003. É comparável a redes de relacionamentos, e é principalmente utilizada por profissionais e possui mais 300 milhões de usuários (https://www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin&trk=seo_header_what).

Com relação à origem dos respondentes, a maior parte deles é do Sudeste (80%), especialmente de São Paulo (60%), como sumarizado nos Quadros 7 e 8 a seguir. Pontualmente 02 participantes se apresentaram de outros países como Dinamarca e Suíça e outros 3 (três) não informaram suas origens.

Quadro 7 - Origem dos respondentes por região

Região	Nº Respondentes	Porcentagem
Centro-oeste	5	4%
Nordeste	3	2%
Norte	2	1%
Sudeste	107	80%
Sul	11	8%
Outros países	3	2%
Não Informado	3	2%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Quadro 8 - Origem dos respondentes por Estado

Estado	Nº Respondentes	Porcentagem
Bahia	1	1%
Distrito Federal	3	2%
Espírito Santo	1	1%
Mato Grosso	2	1%
Mato Grosso do Sul	1	1%
Minas Gerais	7	5%
Pará	2	1%
Paraná	4	3%
Pernambuco	1	1%
Rio de Janeiro	19	14%
Rio Grande do Norte	1	1%
Rio Grande do Sul	3	2%
Santa Catarina	4	3%
São Paulo	80	60%
Outros países	2	1%
Não Informado	3	2%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Com relação ao atualmente cargo atual ocupado no Quadro 9 a seguir, apresentamos os dados sumarizados:

Quadro 9 - Cargo atual dos respondentes

Cargo	Nº Respondentes	Porcentagem
Analista	11	8%
Consultor	24	18%
Diretor	9	7%
Engenheiro	2	1%
Especialista	1	1%
Gerente	38	28%
Não informado	8	6%
Professor / Pesquisador	8	6%
Projetista	1	1%
Sócio, Fundador ou Presidente	8	6%
Superintendente	1	1%
Supervisor / Coordenador	22	16%
Técnico	1	1%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

A experiência dos respondentes também foi avaliada conforme Quadros 10 e 11 abaixo, demonstrando que 52% da amostra, com mais de 11 projetos gerenciados e atuação entre 2 e mais empresas. A situação da formação acadêmica dos respondentes (Quadro 12) demonstra números proporcionais entre formação superior e formação por cursos de extensão e ausência de formação.

Quadro 10 - Experiência em número de projetos gerenciados

Nº Projetos	Nº Respondentes	Porcentagem
Entre 01 e 10 projetos.	59	44%
Entre 11 e 20 projetos.	24	18%
Mais que 20 projetos.	46	34%
Não Informado.	5	4%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Quadro 11 - Experiência em anos

Experiência (anos)	Nº Respondentes	Porcentagem
01 a 03 anos.	20	15%
03 a 05 anos.	27	20%
Inferior a 01 ano.	7	5%
Mais de 05 anos.	75	56%
Não Informado.	5	4%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Quadro 12 - Experiência em anos

Formação	Nº Respondentes	Porcentagem
Sim, graduação.	2	1%
Sim, pós-graduação.	52	39%
Sim, cursos de extensão.	36	27%
Não.	40	30%
Não informado.	4	3%
Total Geral	134	

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

Por fim, com relação à área de atuação das empresas dos respondentes os dados demonstram-se dispersos com vastos campos de atuação, conforme Quadro 13.

Quadro 13 - Área de atuação das empresas em que os respondentes trabalham

Cargo atual	Porcentagem
Aeronáutico	4%
Agroindústria	3%
Alimentício	7%
Automação industrial	6%
Automotivo	4%
Bens de consumo	7%
Construção Civil	14%
Educação	12%
Embalagens	2%
Energia	10%
Farmacêutico	5%
Financeiro	11%
Hotelaria	1%
Infraestrutura	11%
Máquinas e equipamentos	12%
Mineração/Siderurgia	9%
Papel e Celulose	3%
Química	7%
Saúde	15%
Telecomunicações	13%

Fonte: *Survey* elaborado pela autora

4.2. Resultados

Definidos os métodos estatísticos a serem aplicados para análise dos resultados, os dados foram desmembrados em dois grandes grupos, sendo **GRUPO I** todos os respondentes sem nenhuma forma de categorização, o **GRUPO II** que contempla apenas os respondentes certificados em alguma modalidade de gerenciamento de projetos (exemplos: ACP⁶⁹, CAPM⁷⁰, CSM⁷¹, CSPO⁷², PRINCE2® e PMP⁷³) e por fim **GRUPO III** que contempla apenas os respondentes não certificados.

Conforme já relatado no Capítulo 2 de referencial teórico, o questionário OCAI de Quinn e Cameron de 2006 apresenta 06 (seis) questões fundamentais, das quais possuem 04 (quatro) respostas das quais foram pontuadas de 0 a 100 pelos respondentes (visto que não

⁶⁹ ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®.

⁷⁰ CAPM – Profissional Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos do PMP®.

⁷¹ CSM – Certificação Scrum Master da Scrum Alliance.

⁷² CSPO – Certificação Scrum Product Owner da Scrum Alliance.

⁷³ PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos do PMP®.

existe certo e errado, apenas uma escala de 0 a 100 pontos de quanto a respostas de encaixa no ponto ideal para uma organização). Cada uma dessas 04 (quatro) respostas está referenciada a uma cultura do modelo CVF, conforme Quadro 14 que a seguir será exposta.

Quadro 14 - Exemplo somatória das seis questões em quatro perfis culturais

RESPONDENTE Nº	TOTAL				
	Clã	Adhocracia	Mercado	Hierárquica	TOTAL
1	220	140	240	220	600
2	100	200	210	90	600
3	160	145	145	150	600

Com isso os dados foram compilados em uma tabela do *excel* somando-se as notas dadas por cada um dos respondentes nas seis questões, nas quatro respostas possíveis, ou seja, foram somadas as notas apresentadas aos quatros perfis culturais

O Quadro 15 representa um resumo do questionário OCAI, na qual se apresentam as seis questões/perguntas, em que oferecido ao respondente quatro alternativas da qual ele deve pontuar de 0 a 100. As respostas representam cada uma um perfil cultural, sendo esta informação oculta ao respondente para evitar qualquer tipo influência que isso poderia causar em suas respostas.

Quadro 15 - Questões OCAI versus Perfis Culturais CVF

PERGUNTAS/QUESTÕES		RESPOSTAS POSSÍVEIS			
		Clã	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
1	Quanto às características dominantes da organização, as pessoas devem:	Partilhar muito de si próprias.	Estar dispostas a comprometer-se a assumir riscos.	Ser competitivas e orientadas para resultados.	Ser orientadas por normas formais e estabelecidas.
2	A liderança organizacional geralmente deve ser exemplo de:	Apoio, aconselhamento e treino.	Empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	Objetividade, combatividade e orientação para resultados.	Coordenação e de gestão contínua de eficiência.
3	O estilo de gestão dos colaboradores deve ser caracterizado por:	Promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	Valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	Desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	Zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.

Continua

4	Os valores que mantêm a organização unida devem ser:	Lealdade e confiança. O compromisso para com a organização é elevado.	Inovação e desenvolvimento. O que importa é estar na vanguarda.	Objetivos e atingimento de metas. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.	Regras formais e políticas. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.
5	Quanto à ênfase estratégica a organização deve enfatizar:	O desenvolvimento das pessoas. Valorizando a confiança, a abertura e a participação.	A aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Valorizando as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	As ações competitivas e conquistas individuais. Valorizando a superação dos objetivos ambiciosos e a supremacia de mercado.	A permanência e estabilidade. Valorizando o controle, a eficiência e a fluidez das operações.
6	A organização deve definir sucesso com base:	No desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.	No grau de inovação e exclusividade de seus produtos e serviços.	Na conquista e supremacia de mercado.	Em sua eficiência organizacional.

4.3. Grupos

4.3.1. Grupo I: Todos os Respondentes

Inicialmente os dados serão apresentados apenas em formatos de gráficos e tabelas, sem, contudo, demonstrar opiniões e análise de resultados. A discussão dos resultados e conclusão fica por conta dos capítulos 5 e 6.

Primeiramente foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, no qual as quatro variáveis (perfis culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia) foram analisadas de uma só vez, com o objetivo de apresentar se alguma variável é significativa. Os resultados demonstrados conforme Quadro 16 informa que havia pelo menos uma das amostras (culturas) com $P < 0,0001$.

Quadro 16 - Teste de variáveis por Kruskal-Wallis

Resultados do Teste de Kruskal-Wallis	
Variables	clã, adhocracia, mercado, hierarquia
Groups	4
df	3
Total observations	536*
	T = 116,208182 P < 0,0001

Pelo menos uma das suas populações da amostra tende a produzir observações maiores do que pelo menos uma outra população de amostra.

*536 observações é igual a multiplicação de 4 variáveis (perfis culturais) x número de respondentes que é de 134, totalizando 536.

Como o teste de Kruskal-Wallis apontou que há diferença significativa global entre os grupos ($P < 0,0001$), um pós-teste que examina a diferença par a par (pode ser o Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner ou então o Conover-Inman). O primeiro é mais usado, mas de qualquer forma ambos indicaram os mesmos resultados, conforme detalhamento abaixo nos Quadros 17 e 18).

Quadro 17 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner)		
clã vs. adhocracia	P < 0,0001	significant
clã vs. mercado	P < 0,0001	significant
clã vs. hierarquia	P < 0,0001	significant
adhocracia vs. mercado	P = 0,0357	significant
adhocracia vs. hierarquia	P = 0,0057	significant
mercado vs. hierarquia	P = 0,959	not significant

Quadro 18 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Conover-Inman)		
clã vs. adhocracia	P < 0,0001	significant
clã vs. mercado	P < 0,0001	significant
clã vs. hierarquia	P < 0,0001	significant
adhocracia vs. mercado	P = 0,0036	significant
adhocracia vs. hierarquia	P = 0,0005	significant
mercado vs. hierarquia	P = 0,5418	not significant

Para confirmação dos resultados foram realizados novos testes pela análise univariada de **Mann-Whitney** conforme Quadro 19 abaixo, apenas para os pontos que apresentaram diferença significativa.

Quadro 19 - Análise univariada de Mann-Whitney

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Mann-Whitney)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P=0,9310$	significant
adhocracia vs. hierarquia	$P=0,1175$	significant
mercado vs. hierarquia	$P=0,1175$	not significant

Os gráficos a seguir expostos permitem avaliar o tipo de distribuição das respostas apresentadas pelos respondentes, das quais poderiam variar entre 0 e 600 pontos (situação essa em virtude da somatória das respostas por perfil cultural).

Gráfico 1 - Distribuição das amostras GRUPO I

4.3.1.1. Análise dos Resultados do Grupo I

O Gráfico 2 gerado a partir dos resultados obtidos no programa *StatsDirect*, a seguir representado, permite analisar os resultados anteriormente apresentados, concluindo que o perfil cultural CLÃ é predominante na opinião do grupo I (todos os respondentes), 99,9999% de confiança. Os demais perfis culturais (adhocracia, mercado e hierarquia), também estão representados, no entanto, com p inferiores a 5%, e ainda em virtude da baixa diferença entre eles não é possível determinar com precisão o predominante entre eles.

Gráfico 2 - Estatística GRUPO I

Fonte: Survey elaborado pela autora

A análise pelo pós-teste de Dwass-Steel-Christlow-Fligner permite determinar com que Clã é o perfil cultural dominante com um $P < 0,0001$, ou seja, com 99,9999% de confiança.

1. Clã é significativamente maior que Adhocracia ($P < 0,0001$)
2. Clã é significativamente maior que Mercado ($P < 0,0001$)
3. Clã é significativamente maior que Hierarquia ($P < 0,0001$)
4. Adhocracia é significativamente maior que Mercado ($P = 0,0357$)
5. Adhocracia é significativamente maior que Hierarquia ($P = 0,0057$)
6. Mercado não é diferente de Hierarquia ($P = 0,9590$)

Conclui-se que para o **GRUPO I** (todos os respondentes), o perfil cultural dominante para o sucesso no gerenciamento de projetos é a **CULTURA CLÃ**.

4.3.2. Grupo II: Respondentes Certificados

Para o grupo dos respondentes **CERTIFICADOS** os dados se apresentam conforme compilação gráfica e de tabelas a seguir expostas.

Primeiro foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, no qual as quatro variáveis (perfis culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia) foram analisadas de uma só vez, com o objetivo de apresentar se alguma variável é significativa. Os resultados demonstrados conforme Quadro 20 informou que havia pelo menos uma das amostras (culturas) com $P < 0,0001$.

Quadro 20 - Teste de variáveis por Kruskal-Wallis

Resultados do Teste de Kruskal-Wallis	
Variables	clã, adhocracia, mercado, hierarquia
Groups	4
df	3
Total observations	172*
	T = 35,262733 P < 0,0001
Pelo menos uma das suas populações da amostra tende a produzir observações maiores do que pelo menos uma outra população de amostra.	

*172 observações é igual a multiplicação de 4 variáveis (perfis culturais) x número de respondentes que é de 134, totalizando 536.

Como o teste de Kruskal-Wallis apontou que há diferença significativa global entre os grupos ($P < 0,0001$), um pós-teste que examina a diferença par a par (pode ser o Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner ou então o Conover-Inman). O primeiro é mais usado, mas de qualquer forma ambos indicaram os mesmos resultados, conforme detalhamento abaixo nos Quadros 21 e 22.

Quadro 21 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner)		
clã vs. adhocracia	$P = 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,9998$	not significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,3987$	not significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,5535$	not significant

Quadro 22 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Conover-Inman)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,8948$	not significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,1216$	not significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,1565$	not significant

Para confirmação dos resultados foram realizados novos testes pela análise univariada de **Mann-Whitney** conforme Quadro 23 abaixo, apenas para os pontos que apresentaram diferença significativa.

Quadro 23 - Análise univariada de Mann-Whitney

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Mann-Whitney)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,9310$	not significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,1175$	not significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,1886$	not significant

Os gráficos a seguir expostos permitem avaliar o tipo de distribuição das respostas apresentadas pelos respondentes, das quais poderiam variar entre 0 e 600 pontos (situação essa em virtude da somatória das respostas por perfil cultural).

Gráfico 3 - Distribuição das amostras GRUPO II

4.3.2.1. Análise dos Resultados do Grupo II

O Gráfico 4 gerado a partir dos resultados obtidos no programa *StatsDirect*, abaixo representado, permite analisar os resultados anteriormente apresentados, concluindo que o perfil cultural CLÃ é predominante na opinião do grupo I (todos os respondentes), 99,9999% de confiança. Os demais perfis culturais (adhocracia, mercado e hierarquia), também estão representados, no entanto, com p inferiores a 5%, e ainda em virtude da baixa diferença entre eles não é possível determinar com precisão o predominante entre eles.

Gráfico 4 - Estatística GRUPO II

Fonte: Survey elaborado pela autora

A análise pelo pós-teste de Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner permite determinar com que Clã é o perfil cultural dominante com um $P=0,0001$, ou seja, com 99,9999% de confiança.

1. Clã é significativamente maior que Adhocracia ($P=0,0001$)
2. Clã é significativamente maior que Mercado ($P<0,0001$)
3. Clã é significativamente maior que Hierarquia ($P<0,0001$)
4. Adhocracia não é diferente de Mercado ($P=0,9998$)
5. Adhocracia não é diferente de Hierarquia ($P=0,3987$)
6. Mercado não é diferente de Hierarquia ($P=0,5535$)

A análise univariada pelo teste de Mann-Whitney confirma os resultados encontrados, obviamente com valores de P diferentes, mas com a mesma interpretação:

1. Clã é significativamente maior que Adhocracia ($P<0,0001$)
2. Clã é significativamente maior que Mercado ($P<0,0001$)
3. Clã é significativamente maior que Hierarquia ($P<0,0001$)

4. Adhocracia não é diferente de Mercado ($P=0,9310$)

5. Adhocracia não é diferente de Hierarquia ($P=0,1175$)

6. Mercado não é diferente de Hierarquia ($P=0,1886$)

Conclui-se que para o **GRUPO II** (respondentes certificados), o perfil cultural dominante para o sucesso no gerenciamento de projetos é a **CULTURA CLÃ**.

4.3.3. Grupo III: Respondentes Não Certificados

Para o grupo dos respondentes **NÃO CERTIFICADOS** os dados se apresentam conforme compilação gráfica e de tabelas a seguir expostas.

Primeiro foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, no qual as quatro variáveis (perfis culturais: clã, adhocracia, mercado e hierarquia) foram analisadas de uma só vez, com o objetivo de apresentar se alguma variável é significativa. Os resultados demonstrados conforme Quadro 24 informou que havia pelo menos uma das amostras (culturas) com $P < 0,0001$.

Quadro 24 - Teste de variáveis por Kruskal-Wallis

Resultados do Teste de Kruskal-Wallis	
Variables	clã, adhocracia, mercado, hierarquia
Groups	4
df	3
Total observations	364*
	T = 84,295501 P < 0,0001
Pelo menos uma das suas populações da amostra tende a produzir observações maiores do que pelo menos uma outra população de amostra.	

*364 observações é igual a multiplicação de 4 variáveis (perfis culturais) x número de respondentes que é de 91, totalizando 364.

Como o teste de Kruskal-Wallis apontou que há diferença significativa global entre os grupos ($P < 0,0001$), um pós-teste que examina a diferença par a par (pode ser o Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner ou então o Conover-Inman). O primeiro é mais usado, mas de qualquer

forma ambos indicaram os mesmos resultados, conforme detalhamento nos Quadros 25 e 26 abaixo.

Quadro 25 - Pós-teste por comparações de pares Dwass-Steel-Christchlow-Fligner

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Dwass-Steel-Christchlow-Fligner)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,0088$	significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,0229$	significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,9724$	not significant

Quadro 26 - Pós-teste por comparações de pares Conover-Inman

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Conover-Inman)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,0005$	significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,0016$	significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,7524$	not significant

Para confirmação dos resultados foram realizados novos testes pela análise univariada de **Mann-Whitney** conforme Quadro 27, apenas para os pontos que apresentaram diferença significativa.

Quadro 27 - Análise univariada de Mann-Whitney

Kruskal-Wallis: todas as comparações de pares (Mann-Whitney)		
clã vs. adhocracia	$P < 0,0001$	significant
clã vs. mercado	$P < 0,0001$	significant
clã vs. hierarquia	$P < 0,0001$	significant
adhocracia vs. mercado	$P = 0,0016$	significant
adhocracia vs. hierarquia	$P = 0,0044$	significant
mercado vs. hierarquia	$P = 0,6633$	not significant

Os gráficos a seguir expostos permitem avaliar o tipo de distribuição das respostas apresentadas pelos respondentes, das quais poderiam variar entre 0 e 600 pontos (situação essa em virtude da somatória das respostas por perfil cultural).

Gráfico 5 - Distribuição das amostras GRUPO I

4.3.3.1 Análise dos Resultados do Grupo III

O Gráfico 6 gerado a partir dos resultados obtidos no programa *StatsDirect*, abaixo representado, permite analisar os resultados anteriormente apresentados, concluindo que o perfil cultural CLÃ é predominante na opinião do grupo III (respondentes não certificados), 99,9999% de confiança. Os demais perfis culturais (adhocracia, mercado e hierarquia), também estão representados, no entanto, com p inferiores a 5%, e ainda em virtude da baixa diferença entre eles não é possível determinar com precisão o predominante entre eles.

Gráfico 6 - Estatística GRUPO III

Fonte: Survey elaborado pela autora

A análise pelo pós-teste de Dwass-Steel-Chritchlow-Fligner permite determinar com que Clã é o perfil cultural dominante com um $P=0,0001$, ou seja, com 99,9999% de confiança.

1. Clã é significativamente maior que Adhocracia ($P<0,0001$)
2. Clã é significativamente maior que Mercado ($P<0,0001$)
3. Clã é significativamente maior que Hierarquia ($P<0,0001$)
4. Adhocracia é significativamente maior que Mercado ($P=0,0088$)
5. Adhocracia é significativamente maior que Hierarquia ($P=0,0229$)
6. Mercado não é diferente de Hierarquia ($P=0,9724$)

A análise univariada pelo Teste de Mann-Whitney confirma os resultados encontrados, obviamente com valores de P diferentes, mas com a mesma interpretação:

1. Clã é significativamente maior que Adhocracia ($P<0,0001$)
2. Clã é significativamente maior que Mercado ($P<0,0001$)
3. Clã é significativamente maior que Hierarquia ($P<0,0001$)

4. Adhocracia é significativamente maior que Mercado ($P=0,0016$)
5. Adhocracia é significativamente maior que Hierarquia ($P=0,0044$)
6. Mercado não é diferente de Hierarquia ($P=0,6633$)

Conclui-se que para o **GRUPO III** (respondentes não certificados), o perfil cultural dominante para o sucesso no gerenciamento de projetos é a **CULTURA CLÃ**.

Os Gráficos 7 a 9 apresentam em forma de radar os resultados por grupo I, II e III, demonstrando a situação de cada grupo em suas seis dimensões, nele é possível verificar a predominância da cultura de clã (linha azul).

Gráfico 7 - Dominância do perfil cultural Clã (Todos os respondentes)

Gráfico 8 - Dominância do perfil cultural Clã (Respondentes certificados)

Gráfico 9 - Dominância do perfil cultural Clã (Respondentes não certificados)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Retomando, o objetivo do presente estudo era explorar a relação entre cultura organizacional e gerenciamento de projetos, mais especificamente se há um perfil cultural dominante para o sucesso no gerenciamento de projetos. Analisando os resultados, nota-se que há sim um perfil cultural dominante de acordo com o CVF – *Competing Values Framework*, sendo este o perfil cultura clã.

Os respondentes foram analisados em três grupos, sendo: **Grupo I** que incluía todos os respondentes sem qualquer divisão em categorias (total de 134 participantes); **Grupo II** que incluía apenas os respondentes certificados em gerenciamento de projetos (total de 42 participantes); e por fim o **Grupo III** referente aos respondentes não certificados (total de 91 participantes). O objetivo dessa divisão dos respondentes em grupo foi eliminar possíveis variáveis que pudessem interferir nos resultados, neste caso a variável escolhida pelo autor foi a certificação em gerenciamento de projetos, pois a certificação em gerenciamento de projetos garante ao respondente formação e experiências comprovadas.

Com base nos testes estatísticos realizados e o cruzamento com os perfis culturais de cada grupo (I, II e III) verificou-se o que segue compilado no Quadro 28 abaixo:

Quadro 28 - Perfil cultural dominante por grupo

GRUPOS	CLÃ	ADHOCRACIA	HIERARQUIA	MERCADO
I – TODOS RESPONDENTES	DOMINANTE P < 0,0001	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE
II – RESPONDENTES CERTIFICADOS	DOMINANTE P = 0,0001	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE
III – RESPONDENTES NÃO CERTIFICADOS	DOMINANTE P < 0,0001	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE	NÃO DOMINANTE

Analisando os gráficos e quadros apresentados no Capítulo 4, foi possível concluir que independente do grupo (I, II ou III) o resultado é o mesmo, ou seja, para todas as situações a **CULTURA DE CLÃ** mostrou-se como **predominante** na opinião dos respondentes.

De acordo com os estudos de Cameron e Quinn (2006), a cultura de clã se configura com um modelo cultural baseado em uma **orientação COLABORATIVA**. Nesse contexto o gerente de projetos se configura como um facilitador da equipe tem ainda como fundamento a teoria da eficácia, que se baseia no princípio de que o desenvolvimento humano e participação produzem a eficácia.

A cultura de clã, ainda segundo de Cameron e Quinn (2006) é típica de uma organização que mantém o foco nas operações internas, e também possui uma necessidade de flexibilidade, foco nas pessoas e sensibilidade com os clientes. Empresas com esse perfil cultural são mais parecidas com uma extensão da família do que uma entidade econômica. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obterem resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade.

Para a cultura de clã, o líder é visto como um facilitador, um mentor que orienta as pessoas e processos, uma pessoa que gerencia com fluidez conflitos e busca consenso na tomada de decisão. Sua influência é baseada na capacidade de envolver as pessoas na tomada de decisão e na solução de problemas.

O PMBOK® (2014) ressalta que o gerente de projetos é o responsável pela realização dos objetivos do projeto, sendo parte de suas responsabilidades, mobilizar e gerenciar os recursos humanos necessários para execução dos projetos; administrar e balancear as restrições de custo, prazo, qualidade; identificar os riscos; acompanhar o andamento das tarefas; reportar para a alta administração da empresa os resultados do projeto, dentre outras atividades.

Russo e Sbragia (2007) apresentam uma extensa revisão bibliográfica e apontam como características do gerente de projetos mais relevantes na literatura revisada, pela ordem de menções pelos autores são:

- Liderança.
- Comunicação.

- Gerenciamento de conflito.
- Competência técnica (com mesmo índice de relevância do anterior).
- Negociação.

Nesta pesquisa, Russo e Sbragia (2007) concluem que o gerente de projetos não pode mais ser visto como um mero executor, mas como um parceiro importante no reconhecimento e busca de novas oportunidades.

Nessa mesma linha de estudo, Rabechini Jr. (2001) realizou uma pesquisa quantitativa visando identificar como as habilidades do gerente de projetos podem atuar sobre os fatores críticos de sucesso de projetos. Além de uma extensa revisão bibliográfica, o autor realizou uma pesquisa com gerentes de projetos e alunos do curso de gerenciamento de projetos, pertencentes a diversas indústrias. A pesquisa buscou avaliar quais são as habilidades mais importantes do gerente de projetos sob a perspectiva tanto daqueles que atuavam com gerentes de projetos, como dos técnicos envolvidos nos projetos. Os resultados indicaram as seguintes habilidades como as mais importantes, em ordem decrescente:

- Liderança.
- Relacionamento humano.
- Negociação.
- Administração do tempo.
- Técnico.

Ainda conforme resultados da pesquisa de Cameron e Quinn (2006), o que significa e o que não significa para cada perfil cultural têm o seguinte resultado para cultura de clã:

Cultura de Clã significa aumentar:

- Mais “empoderamento” aos empregados;
- Maior participação e envolvimento;
- Maior trabalho em equipe interfuncional;
- Maior comunicação horizontal;
- Maior clima de compreensão;
- Maior reconhecimento dos empregados.

Cultura de Clã não significa aumentar:

- A cultura da “gentileza”;
- Falta de normas e de rigor;
- Uma ausência de decisões difíceis;
- Tolerância para com a mediocridade.

Como habilidade a cultura de clã possui as seguintes, ainda de acordo com o resultado das pesquisas de Cameron e Quinn (2006):

- **gestão de equipes:** facilitadora, coesa, funcionamento eficaz, de alto desempenho no trabalho em equipe;
- **gestão de relações interpessoais:** facilitadora, relações interpessoais eficazes, incluindo *feedback* de apoio, ouvinte, e resolução de problemas interpessoais;
- **gestão do desenvolvimento dos outros:** ajudando as pessoas a melhorar o seu desempenho, expandir as suas competências e obter oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Com base na literatura sobre gestão de projetos e na experiência do pesquisador, esperava-se encontrar como perfil cultural dominante a cultura hierárquica que se configura como uma cultura baseada em uma orientação de CONTROLE. Nesse perfil, o gerente de projetos se configura como um facilitador da equipe e tem como fundamento a teoria da eficácia que se baseia no princípio de que o desenvolvimento humano e participação produzem a eficácia.

A cultura de hierarquia na visão de Cameron e Quinn (2006) apresenta características tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização.

De acordo com Cameron e Quinn (2006) na Cultura Hierárquica, a organização é caracterizada por um ambiente de trabalho formalizado e estruturado em que os procedimentos governam o que as pessoas fazem. Há grande ênfase em padronização e em múltiplos níveis hierárquicos. A liderança eficaz nesse tipo de organização requer líderes que

sejam bons coordenadores com foco em eficiência operacional, ou seja, são organizadores para manter o bom funcionamento da organização.

Na cultura hierárquica, a preocupação a longo prazo é com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Uma organização que mantém o foco nas operações internas, e também possui uma necessidade de estabilidade e controle. O que mantém esse tipo de organização unida são as regras formais e as políticas organizacionais, as mesmas são altamente estruturadas e formais, cujos procedimentos e regras governam o comportamento das pessoas. O sucesso é definido em termos de confiabilidade da entrega, eficiência, programação estável e controle dos custos. (Cameron e Quinn, 2006).

Com o objetivo de apresentar aos profissionais em gerenciamento de projetos quanto a suas competências e habilidade o *Project Management Institute* - PMI em 2007 lançou o modelo *Project Manager Competence Development Framework* (PMCDF) que tem como o objetivo ser um guia para profissionais e organizações no desenvolvimento das competências para gerenciamento de projetos. O PMCDF apresenta aos profissionais da área uma abordagem visão geral das habilidades e comportamentos que um profissional necessita ter para desenvolver a competência de gestão de projetos (PMI, 2007).

Nele, as competências são agrupadas em três dimensões:

- Conhecimento em gerenciamento de projetos: o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que o profissional necessita ter.
- Desempenho em gerenciamento de projetos: representam a efetiva capacidade de o GP colocar em prática, de maneira efetiva, os conhecimentos em gerenciamento de projetos.
- Competências pessoais: as características essenciais de personalidade, os comportamentos e as atitudes que o profissional deve apresentar para gerenciar um projeto.

Segundo o modelo PMCDF (2007) do PMI, baseado em três dimensões, conforme Figura 20, temos a dimensão Conhecimento em Gerenciamento de Projetos que representa a característica de deter os conhecimentos, neste caso, os conhecimentos específicos de gerenciamento de projetos. As duas outras dimensões de competência estão associadas com a capacidade de realização.

Figura 20 - Visão Geral do Modelo PMCDF. Fonte: adaptado de PMI (2007).

Como se pode perceber na Figura, as dimensões “Desempenho em Gerenciamento de Projetos” e “Competências Pessoais” possuem uma definição de subitens. No caso de “Desempenho em Gerenciamento de Projetos”, essa classificação corresponde aos grupos de processos de gerenciamento de projetos definido em PMI (2014). Os itens das competências pessoais são definidos em PMI (2007) conforme segue:

Comunicação: capacidade de trocar informações precisas, apropriadas e relevantes com os envolvidos no projeto, utilizando os métodos mais adequados.

Liderança: capacidade de guiar, inspirar e motivar os integrantes da equipe para atingir os objetivos do projeto.

Gestão: administrar de maneira eficaz o projeto, dispondo adequadamente dos recursos de toda natureza à sua disposição.

Habilidades cognitivas: capacidade de aplicar o nível adequado de percepção, discernimento e julgamento para dirigir o projeto de maneira eficaz em ambientes de constante mudança.

Efetividade: capacidade de produzir resultados desejados, utilizando-se dos recursos, técnicas e ferramentas adequadas em todas as atividades do projeto.

Profissionalismo: trabalhar em conformidade com padrões éticos, pautados por responsabilidade, respeito, justiça e honestidade.

Conforme referencial teórico explanado anteriormente, podemos avaliar que essa divergência (opinião do autor e resultado da pesquisa) se opera no fato de que em um primeiro momento tenha-se o gerenciamento de projetos como algo que necessita do cumprimento essencial de alguns modelos gestão como, por exemplo, o PMBOK®, fazendo com que se tenha a opinião da cultura de hierarquia, em que o trabalho é formalizado e estruturado e os procedimentos governam o que as pessoas fazem, tendo perfil de líder com foco em eficiência operacional.

Sendo que na verdade um gerenciamento de projetos não necessita de um modelo ou “método” de gestão de projetos, como já vimos em projetos desde a antiguidade (por exemplo a construção das pirâmides do Egito), e nesta época não possuíamos nenhum modelo definido e validade. O que possuía eram líderes capazes de fazer com que sua equipe tenham uma **orientação COLABORATIVA**. Assim, o líder do projeto se apresentar como um mentor da equipe fazendo com que o desenvolvimento humano e participação produzam a eficácia, ou seja, o atendimento dos requisitos do projeto.

O lado interessante deste resultado foi que este modificou a opinião do autor, fazendo que se repensas e reavaliasse os pontos de vista que podem formar o perfil cultural predominante no sucesso do gerenciamento de projetos e ainda auxiliou na construção das limitações desta pesquisa.

Talvez uma crítica importante com relação ao questionário OCAI seja o fato dele ser um instrumento baseado no CVF (*Competing Values Framework*) da década de 80, mais precisamente em 1983. Fatores culturais da época e ainda a pouca difusão de tecnologia e da informação moldagens perfis culturais que hoje poderiam ser diferentes. Uma atualização do quadro CVF talvez pudesse fornecer um resultado diferente ao apresentado.

Outro fator de grande restrição é o próprio PMI quando este menciona em seu Guia de Melhores Práticas o PMBOK que fatores culturais e estilos organizacionais afetam diretamente a maneira como a organização conduz o projeto, seja influenciando, restringindo ou direcionando o projeto, este mesmo guia não apresenta técnica e ferramentas aos gestores de projetos para minimizar tais influências. Esses fatores ambientais são reconhecidos como limitadores e com isso interferem diretamente no projeto, mas o guia não se propõem a auxiliar nessas questões.

Entre as limitações do estudo, temos a primeira limitação do estudo é o uso apenas do método de *survey* para obtenção de respostas, apesar de este ser um método válido e estar de acordo com o que definem Kotter e Heskett (1992), o ideal para se avaliar a cultura de uma organização é que seja avaliada a percepção de pessoas internas à organização por um observador externo. De qualquer forma, a fim de se fazer generalização sobre um extenso grupo empresarial, sugere-se que outros métodos sejam também incorporados ao estudo, por exemplos, método de imersão em uma empresa específica, ou ainda entrevista com gerentes de projetos comprovadamente em atuação em uma organização específica.

A segunda limitação está relacionada ao perfil demográfico dos respondentes, pois conforme análise realizada, os respondentes concentram-se na região Sudeste, mais especificamente São Paulo. Ressalta-se que essa é a região mais economicamente ativa e rica do país, local onde todas as riquezas e conhecimentos são fatores essenciais para o desempenho superior das organizações em geral. Talvez esse perfil de respondentes possa refletir um perfil cultural das organizações dessa região.

A terceira limitação talvez esteja relacionada ao tamanho da amostragem, para esta pesquisa 134 respondentes participaram da *survey*, talvez em outras condições, como quantidade, tempo do estudo e local, possam interferir nos resultados.

A quarta limitação foi o uso de apenas um modelo de diagnóstico de perfil cultural, no caso a combinação do questionário OCAI com o quadro CVF.

A quinta limitação é o respondente tenha tido como referência para suas respostas apenas o perfil do grupo de projetos ou apenas do líder de projetos, ou seja, seu gerente de projetos e não da organização como um todo, foco esse que se buscava neste estudo.

E por fim, a sexta limitação é relacionada com a questão das origens da cultura organizacional *versus* cultura equipe do projeto. Reconhecemos que pequenas equipes de projeto podem alterar a dinâmica cultural organizacional usual em um projeto, potencialmente limitando a interpretação deste estudo em que a cultura foi definida no nível organizacional. Acreditamos que, apesar do desvio ocasional de cultura organizacional de uma equipe de projeto pode apresentar, a cultura difundida e predominante da organização consistentemente pressionar comportamento para cumprir com a organização.

A partir da resposta à questão de pesquisa, realizada na seção 1.4, é possível confirmar que há um perfil de cultura organizacional dominante que poderia influenciar de forma

positiva o sucesso em Gerenciamento de Projetos, de acordo com o CVF - *Competing Values Framework*, e este perfil é a Cultura de Clã.

6. CONCLUSÃO DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo propor uma metodologia para explorar a relação entre cultura organizacional e sucesso no gerenciamento de projetos, baseados nos métodos CVF *Competing Values Framework* e do questionário OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, buscando responder a questão de pesquisa, ou seja, se existe um perfil cultural predominante que influencia no sucesso do gerenciamento de projetos. Foi necessária a realização de uma revisão da literatura para que com isso o referencial teórico fosse fundamento, e ainda a realização de uma *survey* para coleta da opinião dos participantes do presente estudo, e por se tratar de dados não numéricos que se baseia na opinião pessoal dos respondentes, a análise estatística não paramétrica foi realizada para análise e discussão dos resultados.

Pode-se dizer que a metodologia de pesquisa foi validada, já que os resultados foram consistentes com conceitos propostos, e comprovou-se que sim, existe um perfil cultural predominante de acordo com a opinião dos participantes da *survey*. O resultado apresentou que o perfil cultural clã como predominante na opinião dos respondentes, com um grau de significância muito robusto, na fica de 99,9999% de confiabilidade (ressalvada as limitações já percorridas e propostas no capítulo de discussão), com sendo ao perfil cultura desejável para o sucesso no gerenciamento de projetos.

Conforme citado por Cameron e Quinn (2006), é importante ressaltar que não há um perfil de cultura melhor que o outro, portanto, esta Cultura de Gerenciamento de Projetos obtida é apenas o diagnóstico de uma cultura organizacional que irá permitir a obtenção de um desempenho superior, ou seja, sucesso no atendimento de escopo, qualidade, custo e prazo.

Ressalta-se ainda que foram citadas as limitações deste estudo no capítulo 5 e foi possível fornecer uma base que auxilie na definição da amostragem para estudos futuros, com os diferentes cenários de tamanho de amostra e sugestões para que se obtenham resultados mais robustos.

Para estudos futuros, sugerimos empregar respondentes de diferentes estados do Brasil e ainda outros países, buscando estabelecer que não exista influências de outros fatores culturais regionais na percepção dos respondentes. Deste modo, seria possível confirmar ou refutar a análise desenvolvida a respeito dos resultados encontrados.

Sugerimos ainda uma possível confusão dos respondentes nas respostas do OCAI, que podem ter sido focadas apenas no perfil da equipe ou gerente de projetos e não organização como um todo, sugerimos ainda que uma melhoria no questionário seja realizada afim de se eliminar tal variável.

Sugerimos, por fim, que para comprovar os resultados desta pesquisa, que, estudos futuros, contemplassem diferentes diagnósticos de cultura organizacional relacionada ao Gerenciamento de Projetos, tais estudos poderiam validar ou refutar tais conclusões.

Finalmente, espera-se que gerentes de projetos possam utilizar o resultado deste estudo, para atendimento da contribuição de pesquisa, com o objetivo de avaliarem suas equipes de projetos, diagnosticando o perfil cultural atual e com isso traçarem estratégias para mudança para o perfil cultural clã, conforme resultado desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AJMAL, Mian M.; HELO, Petri. Organizational culture and knowledge management: an empirical study in Finnish project-based companies. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 7, n. 3, p. 331-344, 2010.
- ALAVI, Maryam; KAYWORTH, Timothy R.; LEIDNER, Dorothy E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of management information systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2006.
- AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; THUILLIER, Denis. Organizational project management: an historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008.
- ATKINSON, R. **Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria**. International Journal of Project Management, v. 17, n. 6, p. 337-42, 1999
- BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999. 519p. Bibliografia e índice. ISBN 8570411758.
- BACARINI, D. **The logical framework method for defining project success**. Project Management Journal, v. 30, n. 4, p. 25-32, dez. 1999.
- BAILEY, Kenneth D. The conceptualization of validity: Current perspectives. **Social Science Research**, v. 17, n. 2, p. 117-136, 1988.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A.; SPECTOR, Bert. Why change programs don't produce change. 1993.
- BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Cracking the code of change. **HBR's 10 Must Reads on Change**, p. 88, 2000.
- BEER, Michael; WALTON, Elise. Developing the competitive organization: Interventions and strategies. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 154, 1990.
- BELASSI, Walid; KONDRA, Alex Z.; TUKEL, Oya Icmeli. New product development projects: The effects of organizational culture. **Project Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 12-24, 2007.
- BENTLEY, Colin. **PRINCE2®: a practical handbook**. Routledge, 2009.
- BIGGS, Stephen; SMITH, Sally. A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture. **World development**, v. 31, n. 10, p. 1743-1757, 2003.
- BREDILLET, Christophe; YATIM, Faysal; RUIZ, Philippe. Project management deployment: The role of cultural factors. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 2, p. 183-193, 2010.
- BUSSAB, W. O.; MORETIN, P. A. Estatística Básica. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMERON, Kim S. Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J. **Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness**. School of Business Administration, University of Michigan, 1985.

CAMERON, Kim S.; FREEMAN, Sarah J.; MISHRA, Aneil K. Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 57-73, 1991.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2006.

CAMPBELL, Michael J. **Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing**. 2009. Tese de Doutorado. University of Oregon.

CAVALCANTI, Marly; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Loyola, 1981

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. Ática, 1995.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205p.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHU, Rebeca Alves. Resistência a mudanças: aspectos positivos. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 27, 2003.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. Gerência de projetos. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

CLELAND, John et al **The determinants of reproductive change in Bangladesh: success in a challenging environment**. World Bank, 1994.

CONOVER, W. J. Management, v. 29, p. 7-18, 2000. Practical nonparametric statistics. New York: John Wiley BOWERSOX, D. J.; & Sons, 1971.

CORRÊA, E. A.; GUIMARÃES, T. A. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações. Validação de escala de medida e análise de suas relações. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 30., 2006, Salvador. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

COSTA NETO, P. L. de O. Estatística Básica. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

D'Ávila, Márcio, PMBOK® e Gerenciamento de Projetos, publicado em 8 de agosto de 2006,

7ª revisão de 1 de junho de 201, disponível em <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/PMBOK®.html>>, acessado em 01 de maio de 2014.

DAYCHOUM, M. Gerência de Projetos: programa delegacia legal. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. **Reading/T. Deal, A. Kennedy.–Mass: Addison-Wesley**, p. 98-103, 1982.

DENISON, Daniel R.; SPREITZER, Gretchen M. Organizational culture and organizational development: A competing values approach. **Research in organizational change and development**, v. 5, n. 1, p. 1-21, 1991.

DETERT, James R.; SCHROEDER, Roger G.; MAURIEL, John J. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. **Academy of management Review**, v. 25, n. 4, p. 850-863, 2000.

DINSMORE, P.C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos. Rio de Janeiro, ed. Qualitymark, 1999.

DINSMORE, Paul C. et al **AMA-Manual de Gerenciamento de Projetos**. Brasport, 2009.

DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de “Preparação para Certificação PMP®-Project Management Professional”. **Rio de Janeiro. QualityMark**, 2003.

DO NASCIMENTO GAMBI, Lillian et al The interplay between organizational culture and the use of quality tools, and its impact on performance. In: **EurOMA**.

DUARTE, A.W.B.D. Survey. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM. Disponível em <http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=203>. Acesso em 15 de janeiro de 2015.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

FONG, Patrick SW; KWOK, Cecilia WC. 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.

FREITAS, Henrique et al O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.105-112, jul. 2000. Trimestral. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_metodo_de_pesquisa_survey.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2015.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. p. 41-74. In; MOTTA, Fernando e FREITAS, Maria Éster. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2000.

GAMBI, Lillian do Nascimento; GEROLAMO, Mateus Cecílio; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 81, p. 334-339, 2013.

GEERTZ, C. (1989). A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GU, Vicky Ching et al The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 7, p. 1170-1181, 2014.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997.

HELDMAN, Kim. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. – 6ª reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMO. – 6ª reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HESKETT, James L.; KOTTER, John P. Corporate culture and performance. **Bus Rev**, v. 2, p. 83-93, 1992.

HOFFMANN, Andreas; PESSETTO, Eduardo; DINELLI, Sheila. Certificações profissionais sobre gestão de projetos. **Revista Eletrônica de Administração FAPPES**, v. 1, n. 1, 2010.

HOFSTEDE, Geert. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, p. 15-41, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. sage, 1984.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D.A. **Nonparametric statistical methods**. 2.ed. New York: John Wiley, 1999. 787p.

IGO, Tony; SKITMORE, Martin. Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. **Construction Innovation: Information, Process, Management**, v. 6, n. 2, p. 121-139, 2006.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION et al ICB-IPMA Competence Baseline version 3.0. Nijkerk, The Netherlands: **International Project Management Association**, 2006.

IPMA, A história do IPMA, disponível em <<http://www.ipmabrasil.org/>>, acessado em 14 de maio de 2014.

ISO, NBR. 10006:2003. Gestão da Qualidade – Diretrizes para a Qualidade no Gerenciamento de Projetos, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ,

Brasil.

ISO, NBR. 21500:2012. Orientações sobre gerenciamento de projeto, Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

JACKS, Tim; WALLACE, Steve; NEMAT, Hamid. Impact of Culture on Knowledge Management: A Meta-Analysis and Framework. **Journal of Global Information Technology Management**, v. 15, n. 4, 2012.

JUGDEV, K.; MULLER, R. **A retrospective look at our evolving understanding of project success**. Project Management Journal. v. 36, n. 4, p. 19-31, dez. 2005

JUNG, Tobias et al Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. **Public Administration Review**, v. 69, n. 6, p. 1087-1096, 2009.

KEELING, R. Gestão de Projetos: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. – 2ª ed – Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIRK, Jerome; MILLER, Marc L., *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills: Sage, 1986.

KOTTER, John P. Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.

KOTTER, John P. **Corporate culture and performance**. Simon and Schuster, 2008.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. Corporate culture and performance. **New York: Free Press**, 1992.

LEWIN, Kurt. Group decision and social change. **Readings in social psychology**, v. 3, p. 197-211, 1947.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML / José Carlos Cordeiro Martins. – 4. ed. atual. – Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATHIAS, Washington Franco. Projetos: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1986

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organizational culture and quality

improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 3, p. 302-326, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2002.

MCDONALD, Andrew; HELMER, Sven. A Comparative Case Study of Indonesian and UK Organizational Culture Differences in IS Project Management. **International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)**, v. 7, n. 2, p. 28-37, 2011.

MENEZES, Luis César de Moura – Gestão de projetos. São Paulo: 3º Edição – Editora Atlas, 2009.

MERRIAM, S. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations: A synthesis of the research. **University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship**, 1979.

MORGAN, G. Imagens da Organização. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

NAOR, Michael; LINDERMAN, Kevin; SCHROEDER, Roger. The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 3, p. 194-205, 2010.

NCB – National Competence Baseline – Referencial Brasileiro de Competências IPMA Brasil Versão 3, revisão 3.1, completa.

OGC, Office Government Commerce; Managing Successful Projects with PRINCE2®™. Edição 2005, Publicado por TSO (The Stationery Office).

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

O'REILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 487-516, 1991.

PASCHINI, Selma. Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN, Robert H.; JONES, Ian. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. 1982.

PMI CAPÍTULO SÃO PAULO, SOBRE NÓS, <<http://www.pmisp.org.br/sobre>>. Acessado em 12 de maio de 2014

PMI, PMI's 2013 Annual Report, disponível em <<http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-Annual-Report.aspx>>. Acessado em 13 de maio de 2014

PMI. PROJECT MANAGEMENT COMPETENCE DEVELOPMENT FRAMEWORK. 2ª

ed. Newtown Square: 2007.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. PMBOK®, Guia. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. **5ª Edição**, 2014.

PMI-SP, Entrevista: Por que ser um associado do PMI e do Capítulo São Paulo?, publicado em 15 Junho 2013, disponível em <<http://www.pmis.org.br/node/54>>, acessado em 13 de maio de 2014.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. **Nova**, 1985.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Campus, 1992.

PRADO, Darci. Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Editora de Desenvolvimento Gerencial, MG (2000).

PRAJOGO, Daniel I.; MCDERMOTT, Christopher M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 7, p. 712-735, 2011.

PRAJOGO, Daniel I.; MCDERMOTT, Christopher M. The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1101-1122, 2005.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. **Management science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, p. 122-140, 1981.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983.

QUINN, Robert E.; SPREITZER, Gretchen M. **The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life**. Emerald, 1991.

RABECHINI JÚNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de (orgs.) *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas, 2009

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANTOS, J. Amaro; CARVALHO, Helio Gomes. Referencial brasileiro de certificação em gerenciamento de projetos. **Curitiba, Brasil: Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP)**, 2004.

- SATHE, Vijay. Culture and related corporate realities. **Homewood, IL: Irwin**, 1985.
- SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, Edgar H. Defining organizational culture. **Classics of organization theory**, v. 3, p. 490-502, 1985.
- SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership: A dynamic view. **San Francisco**, 1985.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SHIMAKURA, S. E. Bioestatística A. Departamento de Estatística, UFPR. Disponível em: <http://leg.ufpr.br/~shimakur/CE055/>. Acesso em: 08/05/2015.
- SHORE, Barry. Systematic biases and culture in project failures. **Project Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 5-16, 2008.
- SIEGEL, S. & CASTELLAN JR., N. J. Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento. Tradução de Sara Ianda Correa Carmona. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.
- SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luis César de Moura; XAVIER, Luis Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. Gerenciamento do escopo em projeto. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- TAVARES, Aleckssandro. Gerência de Projeto com *PMBOK®* e *SCRUM*. Um Estudo de Caso. Trabalho de conclusão de curso, Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos, 2008.
- TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.
- THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa - ação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S. - Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.
- TROMPENAARS, Fons. Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios. **São Paulo: Educator**, p. 13-28, 1994.
- TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. Murray, 1871.
- VALERIANO, Dalton. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. São Paulo: Editora Makron, 2001.
- VALERIANO, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo. Prentice, 2005.
- VARGAS, Ricardo Viana, Fluxo de processos do PMBOK® 5ªed., disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/PMBOK®5-processes-flow/>>. Acessado em 12 de maio de 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos (6a edição)**. Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**. 4ª.ed. – Rio de Janeiro – Brasport, 2009.

What is PRINCE2®, disponível em <<http://www.PRINCE2.com/rest-world/training>>, acessado em 14 de maio de 2014.

WIEWIORA, Anna et al 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.

WILSON, Alan M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 353-367, 2001.

WU, Sarah Jinhui; ZHANG, Dongli; SCHROEDER, Roger G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 3, p. 263-279, 2011.

XAVIER, Carlos Magno da Silva et al Metodologia de gerenciamento de projetos – Methodoware. 2ª.ed. - **Rio de Janeiro: Brasport**, 2009.

YAZIC, Hulya Julie. The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. **Project Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 14-33, 2009.

YEUNG, A. K. O.; BROCKBANK, Joseph Wayne; ULRICH, D. O. Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. **Research in organizational change and development, Greenwich, CT: JAI Press Inc**, 1991.

ZAMMUTO, Raymond F.; KRAKOWER, Jack Y. **Quantitative and qualitative studies of organizational culture**. JAI Press Inc, 1991.

ZEN, Silvio Luiz; PEREIRA, Mauro Cesar; COBIANCHI, Ricardo, Silva, Edilson da; Silva, Ronaldo Oliveira da; Corrêa, Wanda Melo. Caso de Sucesso. Gestão efetiva em megaprojeto de construção. *Rev Mundo PM Project Managment*, número 37, ano VI, fevereiro/março, 2011.

ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; MCLEAN, Gary 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.

ZWIKAEEL, Ofer; SHIMIZU, Kazuo; GLOBERSON, Shlomo. Cultural differences in project management capabilities: a field study. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 6, p. 454-462, 2005.

ANEXOS

ANEXO A: Versão traduzida do questionário OCAI de Quinn e Cameron.

AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Características Dominantes		Agora	Pretendido
A	A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.		
B	A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se à assumir riscos.		
C	A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.		
D	A organização é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

2. Liderança Organizacional		Agora	Pretendido
A	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.		
B	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.		
C	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.		
D	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

3. Gestão dos Colaboradores		Agora	Pretendido
A	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.		
C	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.		
D	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

4. Coesão Organizacional		Agora	Pretendido
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.		
B	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.		
C	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.		
D	O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

5. Ênfase Estratégico		Agora	Pretendido
A	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.		
B	Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.		
C	Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.		
D	Para a organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

6. Critério de Sucesso		Agora	Pretendido
A	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.		
B	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.		
C	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.		
D	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.		
Total (soma de A+B+C+D)		100	100

APÊNDICES

Apêndice A: Proposta inicial do questionário no texto de qualificação (fl.01)

AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Apresentação

Sou aluna de mestrado em Engenharia de Produção do grupo de Gestão e Operação da USP - Universidade de São Paulo em São Carlos e venho através deste instrumento avaliar a relação entre cultura organizacional e o gerenciamento de projetos.

A relação entre cultura organizacional e o sucesso no desempenho das empresa já foi explorado em diversos outros estudos, com ênfase em qualidade e inovação. O objetivo desta pesquisa é avaliar se existe uma relação em a cultura organizacional e o sucesso no gerenciamento de projetos. Sucesso nesse contexto entende-se pelo atendimento de requisitos essenciais como, escopo, cronograma, orçamento e qualidade de um projeto.

A contribuição da pesquisa baseia-se na premissa de que um diagnóstico de cultura organizacional auxilie as organizações a identificarem o seu perfil cultural e, com isso, possam traçar planos para implementação bem sucedida de metodologias de gerenciamento de projetos

O instrumento utilizado para esse estudo é o já reconhecido OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*, desenvolvido por Cameron e Quinn (1999). E a seguir serão apresentadas instruções.

Orientações:

1 - Este questionário é anônimo e confidencial. As informações solicitadas aqui são de caráter demográfico sobre o perfil e experiência do respondente e não possui a intenção de identificá-lo.

2 - A seguir serão apresentadas 05 questões iniciais que devem assinadas com um "X".

3 - Posteriormente serão apresentadas e orientadas 06 questões sobre ambiente organizacional ideal para o sucesso no gerenciamento de projetos.

A. Certificação		Assinalar
Possui certificação em gerenciamento de projetos?		
A	PMP - Profissional de Gerenciamento de Projetos	
B	IPMA - Programa de Certificação em Gerenciamento de Projetos (ABGP)	
C	PRINCE2 - Gerente de Projetos	
D	Outra:	

B. Metodologia		Assinalar
Utilizar o PMBOK como metodologia para o gerenciamento de projetos?		
A	SIM	
B	NÃO	

Proposta inicial do questionário no texto de qualificação (fl.02)

C. Formação		Assinalar
Possui formação em gerenciamento de projetos?		
A	Não	
B	Sim, cursos de extensão	
C	Sim, graduação	
D	Sim, pós-graduação	

C. Experiência		Assinalar
Possui experiência em gerenciamento de projetos?		
A	Mais de 05 anos	
B	03 a 05 anos	
C	01 a 03 anos	
D	Inferior a 01 ano	

D. Área de atuação		Assinalar
Em que segmento mais atua em gerenciamento de projetos?		
A	Manufatura. Especifique?	
B	Manufatura. Especifique?	

E. Possui disponibilidade para passar por uma entrevista* de 30 minutos?		Assinalar
A	SIM	
B	NÃO	

* Por telefone ou videoconferência.

Proposta inicial do questionário no texto de qualificação (fl.03)

AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Orientações:

1 - A seguir serão apresentadas 06 questões, cada uma com 04 cenários diferentes, possíveis em uma empresa.

2- Em cada questão deve-se atribuir pontos aos cenários de forma que estes totalizem 100, para isto o respondente deve levar em consideração aquela(s) situação(ões) que acredita ser o ideal para um ambiente de sucesso no gerenciamento de projetos.

1. Características Dominantes		Desejado
A	A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.	
B	A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se à assumir riscos.	
C	A organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.	
D	A organização é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

2. Liderança Organizacional		Desejado
A	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.	
B	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	
C	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.	
D	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

3. Gestão dos Colaboradores		Desejado
A	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	
B	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	
C	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	
D	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

Proposta inicial do questionário no texto de qualificação (fl.04)

4. Coesão Organizacional		Desejado
A	O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.	
B	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.	
C	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.	
D	O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

5. Ênfase Estratégico		Desejado
A	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.	
B	Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	
C	Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.	
D	Para a organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

6. Critério de Sucesso		Desejado
A	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.	
B	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.	
C	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.	
D	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.	
Total (soma de A+B+C+D)		0

APÊNDICE B: Versão final do questionário na plataforma Survey Monkey.

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

1. Sobre a Survey

Prezado (a),

O objetivo desta pesquisa é avaliar como se opera a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de projetos bem sucedidos (projetos bem sucedidos são os quais estão satisfeitos os seguintes requisitos essenciais: escopo, cronograma, orçamento e qualidade).

Solicitamos dez minutos da sua contribuição para o preenchimento do questionário a seguir.

Este questionário é anônimo e confidencial. As informações solicitadas aqui são de caráter demográfico, sobre o perfil e experiência do respondente e não possui a intenção de identificá-lo.

Inicialmente serão apresentadas as questões de 1 a 6, cada uma com 04 alternativas que representam cenários culturais diferentes, possíveis em uma empresa. Para responder a essas questões utilize de toda a sua experiência como gestor de projetos e imagine um ambiente ideal para desenvolver um projeto bem sucedido.

Na sequência serão apresentadas questões demográficas, essas questões são importantes para mensurar a formação e a experiência do respondente, por isso o preenchimento é obrigatório. Lembre-se que não é necessário se identificar, nem você e nem a empresa. Não há perguntas que visem identificar o respondente ou qualquer empresa que o respondente tenha atuado.

Att,

Prof. Dr. Mateus Cecilio Gerolamo
gerolamo@sc.usp.br

Liza Fachin de Carvalho
lizafc@hotmail.com

Universidade de São Paulo
Escola de Engenharia de São Carlos
Departamento de Engenharia de Produção

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

2. Como responder a Survey?

Esta Survey possui seis questões. Cada questão possui quatro alternativas.

Em cada questão deve-se atribuir pontos as alternativas de forma que estas totalizem 100.

Divida os 100 pontos entre as quatro alternativas. Dê mais pontos à alternativa que for mais similar ao Gerenciamento de Projetos bem sucedido, e menos pontos à alternativa que for conflitante com ao Gerenciamento de Projetos bem sucedido.

Por exemplo, para a Questão 1, se você acredita que a alternativa:

- A é TOTALMENTE SIMILAR a Projetos bem sucedido, atribua 40;
- B é MUITO SIMILAR a Projetos bem sucedido, atribua 30;
- C é POUCO SIMILAR a Projetos bem sucedido, atribua 20;
- D é CONFLITANTE a Projetos bem sucedido atribua 10.

Observação: O exemplo apresentado é meramente ilustrativo, podendo o respondente atribuir pontuação fracionada ou ainda 100 pontos para uma alternativa e 0 para as demais.

Relembrando: Projetos bem sucedidos são os quais estão satisfeitos os seguintes requisitos essenciais: escopo, cronograma, orçamento e qualidade.

2 / 4		50%
-------	--	-----

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

3. Survey - Diagnóstico da Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Em cada questão distribua 100 pontos nas alternativas na forma que você acredite que melhor representa a cultura de projetos bem sucedidos.

*** 1. Quanto às características dominantes da organização, as pessoas devem:**

Estar dispostas a comprometer-se a assumir riscos.	<input type="text"/>
Partilhar muito de si próprias.	<input type="text"/>
Ser orientadas por normas formais e estabelecidas.	100
Ser competitivas e orientadas para resultados.	<input type="text"/>

*** 2. A liderança organizacional geralmente deve ser exemplo de:**

Empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	<input type="text"/>
Apoio, aconselhamento e treino.	<input type="text"/>
Coordenação e de gestão contínua de eficiência.	100
Objetividade, combatividade e orientação para resultados.	<input type="text"/>

*** 3. O estilo de gestão dos colaboradores deve ser caracterizado por:**

Zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.	<input type="text"/>
Desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	<input type="text"/>
Promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	<input type="text"/>
Valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	100

*** 4. Os valores que mantêm a organização unida devem ser:**

Regras formais e políticas. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	<input type="text"/>
Objetivos e atingimento de metas. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.	<input type="text"/>
Lealdade e confiança. O compromisso para com a organização é elevado.	<input type="text"/>
Inovação e desenvolvimento. O que importa é estar na vanguarda.	100

*** 5. Quanto à ênfase estratégica a organização deve enfatizar:**

A permanência e estabilidade. Valorizando o controle, a eficiência e a fluidez das operações.

As ações competitivas e conquistas individuais. Valorizando a superação dos objetivos ambiciosos e a supremacia de mercado.

O desenvolvimento das pessoas. Valorizando a confiança, a abertura e a participação.

A aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Valorizando as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.

*** 6. A organização deve definir sucesso com base:**

Em sua eficiência organizacional.

Na conquista e supremacia de mercado.

No desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.

No grau de inovação e exclusividade de seus produtos e serviços.

3 / 4

75%

[Anter.](#)[Próximo](#)

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

4. Informações gerais dos participantes desta Survey

Neste espaço serão solicitadas informações sobre o respondente. Lembramos que este questionário é anônimo e confidencial. As informações solicitadas aqui são de caráter demográfico sobre o perfil e experiência do respondente e não possui a intenção de identificá-lo.

*7. Possui certificação em gerenciamento de projetos?

Sim

Não

Qual?

*8. Possui formação em gerenciamento de projetos?

Sim, graduação.

Sim, pós-graduação.

Sim, cursos de extensão.

Não.

*9. Qual o tempo de experiência em gerenciamento de projetos?

Mais de 05 anos.

03 a 05 anos.

01 a 03 anos.

Inferior a 01 ano.

*10. Quantos projetos já participou como gerente?

Mais que 20 projetos.

Entre 11 e 20 projetos.

Entre 01 e 10 projetos.

*11. Em quantas empresas já atuou como gerente?

Mais que 6 empresas.

Entre 2 e 5 empresas.

Apenas 1 empresa.

*12. Qual cargo ocupa atualmente?

Sócio, Fundador ou Presidente

Diretor
Gerente
Supervisor / Coordenador
Analista
Consultor
Professor / Pesquisador
Outro (especifique)

*** 13. Em que segmento mais atua em gerenciamento de projetos? Especifique.**

Aeronáutico
Alimentício
Automotivo
Automação industrial
Agroindústria
Bens de consumo
Construção Civil
Educação
Energia
Embalagens
Farmacêutico
Financeiro
Hotelaria
Infraestrutura
Máquinas e equipamentos
Mineração/Siderurgia
Papel e Celulose
Química
Saúde
Telecomunicações
Outro (especifique)

*** 14. Região.**

Estado:

País:

15. Tem interesse em receber os resultados desta pesquisa?

Sim

Não

Informar e-mail.

*** 16. Possui disponibilidade para passar por uma entrevista de 30 minutos?**

Sim

Não

Informar Nome, Telefone e e-mail.

4 / 4

100%

Anter.

Concluído

Apêndice C: Resultados do Teste Piloto

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q1 Quanto às características dominantes da organização, as pessoas devem:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
Partilhar muito de si próprias.	19	95	5
Estar dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.	21	125	6
Ser competitivas e orientadas para resultados.	39	235	6
Ser orientadas por normas formais e estabelecidas.	24	145	6
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q2 A liderança organizacional geralmente deve ser exemplo de:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
Apoio, aconselhamento e treino.	24	145	6
Empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	16	80	5
Objetividade, combatividade e orientação para resultados.	32	190	6
Coordenação e de gestão contínua de eficiência.	31	185	6
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q3 O estilo de gestão dos colaboradores deve ser caracterizado por:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
Promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	33	195	6
Valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	21	105	5
Desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	33	195	6
Zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.	21	105	5
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q4 Os valores que mantêm a organização unida devem ser:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
Lealdade e confiança. O compromisso para com a organização é elevado.	28	165	6
Inovação e desenvolvimento. O que importa é estar na vanguarda.	15	75	5
Objetivos e atigimento de metas. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.	31	185	6
Regras formais e políticas. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.	29	175	6
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q5 Quanto à ênfase estratégica a organização deve enfatizar:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
O desenvolvimento das pessoas. Valorizando a confiança, a abertura e a participação.	25	150	6
A aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Valorizando as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	30	180	6
As ações competitivas e conquistas individuais. Valorizando a superação dos objetivos ambiciosos e a supremacia de mercado.	24	120	5
A permanência e estabilidade. Valorizando o controle, a eficiência e a fluidez das operações.	30	150	5
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q6 A organização deve definir sucesso com base:

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Número médio	Número total	Respostas
No desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.	19	115	6
No grau de inovação e exclusividade de seus produtos e serviços.	21	105	5
Na conquista e supremacia de mercado.	37	185	5
Em sua eficiência organizacional.	33	195	6
Total de questionados: 6			

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q7 Possui disponibilidade para passar por uma entrevista* de 30 minutos?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Sim	50,00% 3
Não	50,00% 3
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q8 Tem interesse em receber os resultados desta pesquisa?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Sim	100,00% 6
Não	0,00% 0
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q9 Possui certificação em gerenciamento de projetos?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas	
Sim	0,00%	0
Não	100,00%	6
Total		6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q10 Possui formação em gerenciamento de projetos?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Sim, graduação.	0,00% 0
Sim, pós-graduação.	33,33% 2
Sim, cursos de extensão.	33,33% 2
Não.	33,33% 2
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q11 Qual o tempo de experiência em gerenciamento de projetos?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Mais de 05 anos.	33,33% 2
03 a 05 anos.	33,33% 2
01 a 03 anos.	33,33% 2
Inferior a 01 ano.	0,00% 0
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q12 Quantos projetos já participou como gerente?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Mais que 20 projetos.	0,00% 0
Entre 11 e 20 projetos.	0,00% 0
Entre 01 e 10 projetos.	100,00% 6
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q13 Em quantas empresas já atuou como gerente?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas
Mais que 6 empresas.	16,67% 1
Entre 2 e 5 empresas.	16,67% 1
Apenas 1 empresa.	66,67% 4
Total	6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q14 Qual cargo ocupa atualmente?

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas	
Sócio, fundador ou presidente	0,00%	0
Diretor	0,00%	0
Gerente	0,00%	0
Supervisor / Coordenador	50,00%	3
Analista	16,67%	1
Consultor	16,67%	1
Professor / Pesquisador	16,67%	1
Total		6

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q15 Em que segmento mais atua em gerenciamento de projetos? Especifique.

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Opções de resposta	Respostas
Aeronáutico	0,00% 0
Alimentício	16,67% 1
Automotivo	16,67% 1
Automação industrial	0,00% 0
Agroindústria	16,67% 1
Bens de consumo	16,67% 1
Construção Civil	0,00% 0
Educação	16,67% 1
Energia	0,00% 0
Embalagens	0,00% 0
Farmacêutico	0,00% 0
Financeiro	0,00% 0
Hotelaria	0,00% 0
Infraestrutura	0,00% 0
Máquinas e equipamentos	0,00% 0
Mineração/Siderurgia	16,67% 1
Papel e Celulose	0,00% 0
Química	0,00% 0
Saúde	50,00% 3
Telecomunicações	0,00% 0
Total de questionados: 6	

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q16 Informações demográficas.

Respondidas: 6 Ignoradas: 0

Opções de resposta	Respostas	
Nome:	0,00%	0
Empresa:	0,00%	0
Endereço 1:	0,00%	0
Endereço 2:	0,00%	0
Cidade/Município:	0,00%	0
Estado:	100,00%	6
CEP/Código Postal:	0,00%	0
País:	100,00%	6
Endereço de email:	0,00%	0
Nº telefone:	0,00%	0

Diagnóstico de Cultura Organizacional em Gerenciamento de Projetos

Q17 Por favor, informe sugestões de possíveis melhorias do questionário. Obrigado!

Respondidas: 3 Ignoradas: 3

APÊNDICE D: Carta de apresentação *survey* e *email*

Prezado (a),

O objetivo desta pesquisa é avaliar como se opera a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de projetos bem sucedidos (projetos bem sucedidos são os quais estão satisfeitos os seguintes requisitos essenciais: escopo, cronograma, orçamento e qualidade).

Solicitamos dez minutos da sua contribuição para o preenchimento do questionário a seguir.

Este questionário é anônimo e confidencial. As informações solicitadas aqui são de caráter demográfico, sobre o perfil e experiência do respondente e não possui a intenção de identificá-lo.

Inicialmente serão apresentadas as questões de 1 a 6, cada uma com 04 alternativas que representam cenários culturais diferentes, possíveis em uma empresa. Para responder a essas questões utilize de toda a sua experiência como gestor de projetos e imagine um ambiente ideal para desenvolver um projeto bem sucedido.

Na sequência serão apresentadas questões demográficas, essas questões são importantes para mensurar a formação e a experiência do respondente, por isso o preenchimento é obrigatório. Lembre-se que não é necessário se identificar, nem você e nem a empresa. Não há perguntas que visem identificar o respondente ou qualquer empresa que o respondente tenha atuado.

Att,

Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

gerolamo@sc.usp.br

Liza Fachin de Carvalho

lizafc@hotmail.com

Universidade de São Paulo

Escola de Engenharia de São Carlos

Departamento de Engenharia de Produção