

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

IZABELA ANDRESSA MACHADO DOS SANTOS

**Influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos no setor
automotivo**

**BAURU
2015**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

IZABELA ANDRESSA MACHADO DOS SANTOS

**Influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos no setor
automotivo**

Texto de dissertação de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção pela Faculdade de Engenharia da UNESP, Campus Bauru.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Gladys Dorotea Cacsire Barriga.

BAURU
2015

Machado dos Santos, Izabela Andressa.

Influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos no setor automotivo / Izabela Andressa Machado dos Santos, 2015

141 f.

Orientador: Gladys Dorotea Cacsire Barriga

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2015

1. Fatores organizacionais. 2. Fatores críticos de sucesso. 3. Sucesso em projeto. 4. Análise multivariada. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado DE IZABELA ANDRESSA MACHADO DOS SANTOS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 26 dias do mês de novembro do ano de 2015, às 10:00 horas, no(a) Anfiteatro da Divisão Técnica de Informática da FEB, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. GLADYS DOROTEA CACSIRE BARRIGA do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. DANIEL JUGEND do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. LUIZ RICARDO KABBACH DE CASTRO do(a) Departamento de Engenharia de Produção/EESC/USP, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de IZABELA ANDRESSA MACHADO DOS SANTOS, intitulada "INFLUÊNCIA DOS FATORES ORGANIZACIONAIS NO SUCESSO DE PROJETOS NO SETOR AUTOMOTIVOS". Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Profa. Dra. GLADYS DOROTEA CACSIRE BARRIGA


Prof. Dr. DANIEL JUGEND


Prof. Dr. LUIZ RICARDO KABBACH DE CASTRO

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos em geral, de empresas do setor automotivo, com intuito de contribuir para a área de gestão de projetos. Os fatores organizacionais são de suma importância para uma organização, sendo considerados determinantes para o sucesso organizacional, assim como o sucesso dos projetos de uma empresa. A eficácia de uma empresa depende em parte do sucesso de seus projetos. E um fator importante em relação a um projeto é a determinação dos fatores de sucesso, pois permite sua avaliação e a correção durante a fase de execução e também o aprendizado para projetos futuros. Para esta pesquisa foi desenvolvido um questionário e enviado a 401 empresas do setor automotivo brasileiro que fazem parte do SINDPEÇAS e também aos participantes do grupo Gerenciamento de Projetos Automotivos no LinkedIn. Obteve-se 72 respostas, as quais foram utilizadas neste estudo. Para responder as questões de pesquisa foram utilizados métodos quantitativos. Primeiramente, utilizou-se a análise fatorial confirmatória para verificar e identificar os fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos, os resultados desta análise indicaram que o apoio da alta administração, a boa comunicação, a gestão de mudanças eficaz, a cultura organizacional e o treinamento influenciam positivamente no sucesso de projetos. Em seguida foi realizada a análise de regressão linear múltipla encontrando-se um modelo que melhor se ajusta aos dados. Nos resultados desta análise, o fator organizacional que apresenta a maior taxa de influencia no sucesso é a cultura organizacional, seguido pelo apoio da alta administração e pela gestão de mudanças eficaz. Do ponto de vista organizacional, este estudo permite aos gestores analisarem e compreenderem os fatores organizacionais presentes e suas influências sobre o sucesso dos projetos, possibilitando assim uma melhor priorização e monitoramento dos projetos, não se limitando apenas às questões técnicas. A partir dos resultados, percebeu-se que a maioria dos fatores, que apresentam uma grande influência no sucesso de projetos, estão relacionados aos recursos humanos. Portanto, um ponto importante o qual as organizações devem direcionar seus esforços é ao desenvolvimento de seus funcionários.

Palavras-chave: fatores organizacionais, fatores críticos de sucesso, sucesso em projetos, análise multivariada.

ABSTRACT

This research aims to identify and to evaluate the organizational factors influencing project success in automotive companies to contribute to project management area. Project success relates to the ability to achieve the objectives proposed. Organizational factors are critical to an organization and they are considered crucial to organizational success as well as company's project success. The effectiveness of a company depends in part on its project success. And an important factor regarding to project is to determine the success factors because they allow evaluation and correction during the execution phase as well as learning for future projects. The questionnaire developed for this survey was sent to 401 Brazilian automotive companies which are members of SINDPEÇAS and also to the participants of the *Gerenciamento de Projetos Automotivos* (Automotive Project Management) group on LinkedIn. We obtained 72 responses which were used in this study. Quantitative methods were used to answer the research questions. First, we used confirmatory factor analysis to identify the organizational factors that influence project success. The results of this analysis indicated that top management support, good communication, effective change management, organizational culture and training have a positive influence to the project success. Then we applied a multiple linear regression and we found a model that best fits the data. According to the results of this analysis, the organizational factor that has the highest rate influences to the success is the organizational culture, followed by top management support and by effective change management. From an organizational point of view, this study allows managers to analyze and understand the organizational factors present and their influences on project success, enabling better prioritization and monitoring of projects, not limited only to technical issues. Based on the results, we noticed that most of factors having a big influence on project success are related to human resources. Therefore, an important factor in which organizations should drive their efforts is the development of their employees.

Keywords: organizational factors, critical success factors, project success, multivariate analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pressuposto da relação entre fatores organizacionais, sucesso de projetos e sucesso organizacional.....	13
Figura 2 - Tema de pesquisa	19
Figura 3 - Estrutura da dissertação.....	20
Figura 4 - Fluxograma para a escolha dos artigos	23
Figura 5 - Medidas específicas de sucesso	43
Figura 6 - Linha do tempo sobre sucesso em projetos	47
Figura 7 – Resumo da subseção 2.2.2.....	47
Figura 8 – Resumo da subseção 2.1.3	66
Figura 9 – Fatores organizacionais e sucesso de projetos.....	72
Figura 10 – Processo de pesquisa survey.....	73
Figura 11 – Diagrama de caminho.....	82
Figura 12 – Modelo com constructos e variáveis.....	98
Figura 13 – Modelo final ajustado.....	103
Figura 14 - Gráfico dos resíduos x valores previstos.....	106
Figura 15 - Gráfico normal dos resíduos.....	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores econômicos da indústria automotiva	17
Quadro 2 - Artigos mais citados sobre fatores organizacionais no Scopus e ISI Web of Science.....	25
Quadro 3 - Fatores organizacionais analisados neste estudo e suas presenças na literatura. ...	30
Quadro 4 - Artigos mais recentes sobre fatores organizacionais no Scopus e ISI Web of Science.....	31
Quadro 5 - Artigos sobre fatores organizacionais nos principais periódicos na área de gestão de projetos e de administração e estratégia.	33
Quadro 6 - Artigos mais citados sobre sucesso de projetos na base de dados Scopus e ISI Web of Science.	36
Quadro 7 - Artigos mais recentes sobre sucesso de projetos no Scopus e ISI Web of Science.	40
Quadro 8 - Artigos sobre fatores organizacionais e sucesso de projetos no Scopus e ISI Web of Science.....	48
Quadro 9 - Fatores organizacionais presentes nos artigos analisados.	50
Quadro 10 - Fatores Críticos de Sucesso e Organizacionais.	53
Quadro 11 - Fatores Organizacionais.	54
Quadro 12 - Quadro resumo dos fatores organizacionais.....	68
Quadro 13 - Variáveis relacionadas aos fatores organizacionais.	69
Quadro 14 - Variáveis relacionadas ao sucesso de projetos.	71
Quadro 15 - Processo realizado para a pesquisa survey.	74
Quadro 16 - Variáveis e constructos referentes aos fatores organizacionais.	78
Quadro 17 - Variáveis e constructos referentes ao sucesso de projetos.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores Críticos de Sucesso.	46
Tabela 2 - Cargo/Função dos respondentes.	86
Tabela 3 - Formação acadêmica dos respondentes.	87
Tabela 4 - Tempo de empresa dos respondentes.	87
Tabela 5 - Tempo de experiência em projetos dos respondentes.	88
Tabela 6 - Número de funcionários das empresas.	88
Tabela 7 - Faturamento anual aproximado das empresas.	89
Tabela 8 – Setor de atuação das empresas.	89
Tabela 9 – Categorias de projetos das empresas.	90
Tabela 10 – Resultados da estatística descritiva-	91
Tabela 11 – Tabela de correlações entre os constructos-	93
Tabela 12 - Resultados dos testes de confiabilidade e validade dos constructos.	95
Tabela 13 - Resultados da validade discriminante.	95
Tabela 14 - Indicadores de Ajuste do modelo.	97
Tabela 15 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável CO1.	99
Tabela 16 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável AA3.	99
Tabela 17 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável TR4.	100
Tabela 18 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável CO2.	100
Tabela 19 - Indicadores de Ajuste do modelo final ajustado.	101
Tabela 20 - Resultados das hipóteses.	102
Tabela 21 - Resultados da Regressão Linear Múltipla.	104
Tabela 22 - Resultados da análise ANOVA.	105
Tabela 23 - Resultados do teste FIV.	107
Tabela 24 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Apoio da Alta Administração.	108
Tabela 25 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Gestão de Mudanças Eficaz.	109
Tabela 26 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Cultura Organizacional.	109
Tabela 27 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Treinamento.	

.....	110
Tabela 28 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Apoio da Alta Administração.....	110
Tabela 29 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Gestão de Mudanças Eficaz.....	111
Tabela 30 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Cultura Organizacional.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – Apoio da Alta Administração

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

BC – Boa Comunicação

CFI – *Comparative Fit Index*

CI – Citações no ISI Web of Science

CNM/CUT - Confederação Nacional dos Metalúrgicos da Central Única dos Trabalhadores

CO – Cultura Organizacional

CS – Citações no Scopus

ERP – *Enterprise Resource Planing*

FIV – Fator de Inflação de Variância

GM – Gestão de Mudanças Eficaz

NFI – *Normed Fit Index*

NNFI – *Non-Normed Fit Index*

SINDPEÇAS - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

SP – Sucesso de Projetos

SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*

TR – Treinamento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema de Pesquisa	14
1.2. Objetivos do Trabalho.....	15
1.3. Justificativas.....	16
1.4. Estrutura da Dissertação	19
2. REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1. Revisão Sistemática	22
2.1.1. Fatores Organizacionais	24
2.1.2. Sucesso de Projetos	35
2.1.3. Fatores Organizacionais e Sucesso de Projetos.....	48
2.2. Fundamentação Teórica	55
2.2.1. Apoio da Alta Administração	56
2.2.2. Boa Comunicação	58
2.2.3. Gestão de Mudanças Eficaz	60
2.2.4. Cultura Organizacional.....	62
2.2.5. Treinamento.....	64
3. MÉTODOS DE PESQUISA	67
3.1. Definições das Variáveis	67
3.2. Coleta de Dados	72
3.2.1. Instrumento de Coleta de Dados	76
3.3. Técnicas de Análise dos Dados.....	81
3.3.1. Análise Fatorial Confirmatória.....	81
3.3.2. Regressão Linear Múltipla	83
4. RESULTADOS	86
4.1. Descrição do perfil da amostra	86
4.1.1. Perfil dos respondentes.....	86
4.1.2. Perfil das empresas	88
4.2. Análise descritiva dos dados.....	90
4.3. Normalização dos Dados	93
4.4. Análise Fatorial Confirmatória	94

4.4.1. Confiabilidade e Validade dos Constructos	94
4.4.2. Fatores Organizacionais que Influenciam no Sucesso de Projetos	96
4.5. Análise de Regressão Linear Múltipla.....	104
4.5.1. Análise dos Resíduos.....	105
4.5.2. Teste de Multicolinearidade	106
4.5.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla	107
4.5.4. Considerações sobre a Análise de Regressão Linear Múltipla.....	108
5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES.....	112
6. CONCLUSÕES	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	137

1. INTRODUÇÃO

Uma organização é um grupo de pessoas ligadas por padrões estáveis de interação e que colaboram entre si para alcançar um objetivo comum. São sistemas cooperativos que lhes permitem tomar decisões, realizar ações e fazer ajustes para alcançar seus objetivos e pode ser vista de uma perspectiva que enfatiza a sobrevivência coletiva, a qual é conseguida através da colaboração (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983; MORGAN, 1986; SELZNICK, 1948). Dentro de uma organização são encontradas algumas variáveis que afetam a estrutura da mesma, tais variáveis são denominadas fatores organizacionais. A organização pode ajustar ou alterar tais fatores para se adequar a um ambiente em mudança (TEO; TAN; BUK, 1997).

A base para o desenvolvimento de uma organização são seus projetos. Projetos são os motores da inovação e da mudança; eles transformam ideias e estratégias em novos produtos e serviços e podem fazer as organizações melhores e mais competitivas. Em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, o investimento e esforço em projetos continua a crescer (SHENHAR, 2011).

Para que os projetos sejam bem sucedidos é necessário que os mesmos sejam bem geridos, o qual é realizado através da gestão de projetos, que é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades do projeto atendam aos requisitos. O gerenciamento do projeto é realizado através do uso de processos, tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A equipe do projeto administra as tarefas do projeto, as quais geralmente envolvem: necessidade concorrente por escopo, tempo, custo, risco e qualidade; *stakeholders* com diferentes necessidades e expectativas; e a identificação dos requisitos (PMBOK, 2000).

O sucesso do projeto está relacionado à conclusão do projeto dentro das limitações de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e risco, tal como acordado entre os gerentes de projeto e a gerência sênior (PMI, 2013).

Percebe-se que os estudos mais antigos sobre sucesso de projetos consideram o “triângulo de ferro”, que engloba fatores relacionados à conclusão do projeto no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações de qualidade, como medida de sucesso de projetos. Mas com o passar do tempo, percebeu-se que essa questão era muito mais complexa e que somente esses fatores não eram suficientes para determinar o sucesso de um projeto. Portanto, viu-se necessário a criação de um novo modo de avaliação do sucesso de um projeto

que fossem além da visão tradicional. Shenhar e Dvir (2007) elaboraram o modelo diamante que além de considerar as dimensões tradicionais de sucesso também consideram o impacto no cliente, o impacto na equipe, o sucesso do negócio e a preparação da empresa para o futuro.

A determinação dos fatores de sucesso de um projeto é muito importante para permitir sua avaliação e a correção durante a fase de execução e também permitir o aprendizado para projetos futuros (REHDER, 2006). Um conjunto coerente de fatores de sucesso do projeto pode ajudar os participantes do projeto a canalizar os seus esforços para alcançar projetos de sucesso. Também pode facilitar a análise após o fim do projeto e ajudar a resolver uma série de outras questões em gerenciamento de projetos (YU; FLETT; BOWERS, 2005).

Fatores determinantes para a implementação de boas práticas de projetos estão relacionados a questões organizacionais (PINTO; ZYGIELSZYPER, 2006). Alguns fatores organizacionais aumentam a chance de sucesso de um projeto, enquanto outros o ameaçam (RUSKIN; ESTES, 1986).

Estudos retratam que fatores organizacionais são muito importantes para uma organização, sendo os principais determinantes para o sucesso organizacional (HANSEN; WERNERFELT, 1989). O mesmo pode-se afirmar dos projetos de uma empresa, pois estes são os motores da inovação e da mudança e podem fazer as organizações melhores e mais competitivas (SHENHAR, 2011). Portanto, nota-se que tanto os fatores organizacionais quanto o sucesso de projetos afetam o sucesso organizacional. Ao observar a relação entre fatores organizacionais, sucesso de projetos e sucesso organizacional, percebe-se uma possível relação entre os fatores organizacionais e o sucesso do projeto. Na

Figura 1, observa-se uma esquematização deste pressuposto.

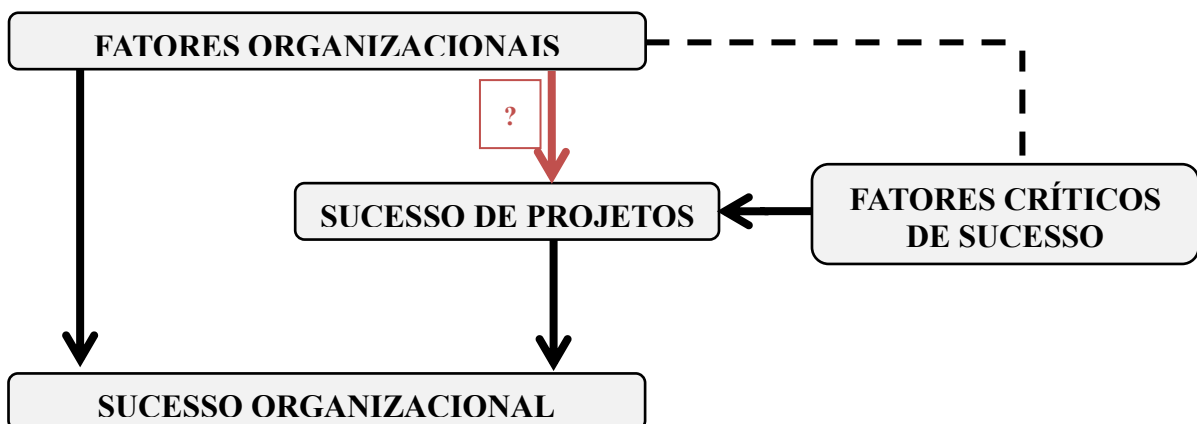


Figura 1 – Pressuposto da relação entre fatores organizacionais, sucesso de projetos e sucesso organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste trabalho, busca-se identificar os fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos e analisar esta influência no setor automotivo brasileiro, setor este que constitui uma parte considerável da economia global e é a única que abrange todos os aspectos da cadeia de valor desde matérias-primas para a concepção e desenvolvimento, fabricação, vendas e serviços até o descarte de componentes (TOWNSEND; CALANTONE, 2013). No Brasil, a participação do setor automotivo no Produto Interno Bruto (PIB) da indústria aumentou 45,6% em 11 anos. O governo vem incentivando a indústria automobilística o que proporcionou o crescimento do setor na última década. A justificativa aos incentivos é pautada na importância da indústria automotiva, que representa 25% da produção industrial do país (AMORIM; NEDER, 2013).

1.1. Problema de Pesquisa

Uma quantidade significativa de esforço tem sido direcionada no sentido de identificar os fatores que contribuem para o sucesso de um projeto. Apesar disso, ainda não é possível garantir o sucesso da implementação de um projeto. Estudos relatam que, apesar das melhorias em termos de sucesso do projeto, um número bastante grande de projetos ainda falha (KPMG INTERNATIONAL, 2008; THE BULL SURVEY, 1998; THE STANDISH GROUP, 1995). As razões para o fracasso de um projeto são variadas. O The Standish Group (1995) afirma que o insucesso dos projetos é devido a problemas em executá-los dentro do prazo e orçamento estabelecidos ou à ineficiência na gestão que faz com que os resultados esperados não sejam alcançados. A pesquisa PM SURVEY realizada pelo *Project Management Institute* (PMI, 2013) com mais de 650 empresas mostra que problema de comunicação foi considerado por 66,3% dos entrevistados como um dos principais obstáculos na execução de um projeto, seguido por escopo não definido adequadamente (59,2%) e não cumprimento dos prazos (55,8%).

É importante para os gestores de projeto e pesquisadores obter uma melhor compreensão das causas do fracasso do projeto. Com o aumento do uso de estruturas organizacionais de projetos e técnicas de trabalho baseadas em projeto, há um aumento da chance para a má aplicação e fracasso. Ao ganhar o conhecimento sobre a natureza e as causas da falha do projeto, há uma possível melhora na capacidade de implementá-lo (PINTO;

MANTEL, 1990). Assim como entender o que pode levar um projeto ao fracasso, também é importante identificar quais os fatores de sucesso de um projeto. A partir de tais, é possível tomar medidas para que se alcance o sucesso do projeto evitando assim os possíveis problemas causados pelo insucesso do mesmo.

A ampla implantação de projetos nas organizações faz com que a busca pelos fatores que influenciam no sucesso de projetos seja de grande importância tanto para pesquisadores quanto para os profissionais (SHENHAR et al., 2002). Sbragia et al. (2009) afirma que ainda há a necessidade de muita pesquisa na área de administração de projetos, especialmente nos aspectos estratégicos do projeto, uma vez que a maior parte dos estudos consideram essencialmente os aspectos técnicos da gestão. Enquanto isso há uma massa crítica de profissionais que atestam a importância dos fatores humanos e organizacionais, e sugerem maneiras em que estes possam ser inseridos com sucesso (CLEGG et al., 1997).

Percebe-se também que os fatores organizacionais relacionados ao sucesso do projeto variam dependendo do setor estudado. Não há um padrão claro quanto a essa variação, mas uma possível explicação poderia ser que os estudos têm utilizado diferentes fundamentos teóricos (HANNEVIK et al., 2014).

Diante desse cenário, surge a seguinte questão: “Quais e de que forma os fatores organizacionais influenciam no sucesso de projetos gerais de empresas do setor automotivo?”.

1.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar os fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos gerais no setor automotivo.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos, de uma forma geral, através de uma revisão da literatura.
- Confirmar a influência de cada fator organizacional no sucesso de projetos de empresas do setor automotivo.
- Avaliar a contribuição e influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos de empresas do setor automotivo.

1.3. Justificativas

A eficácia de uma empresa depende em parte do sucesso de seus projetos. O resultado desta pesquisa pode auxiliar na elaboração de estratégias para o direcionamento de esforços e processos a fim de garantir um projeto bem sucedido.

Muitos pesquisadores e autores identificaram os fatores que consideram importante para o sucesso do projeto. Sendo assim, existem muitas variáveis que afetam o resultado de um projeto. No entanto, não há consenso entre os pesquisadores em relação aos fatores que influenciam para o sucesso de um projeto (CRAWFORD, 2000; JHA; IYER, 2006; WATERIDGE, 1995). Esta dificuldade pode estar relacionada à complexidade do tema que envolve fatores múltiplos e intervenientes (BERSSANETI, 2011).

Entre os estudos que tratam da análise de fatores que influenciam no sucesso de projetos, há aqueles que identificam os fatores considerados organizacionais, como pode ser observado nos trabalhos de Irani et al. (2005), Kandemir et al. (2006), Dezdar e Ainin (2011), Wai et al. (2013). Mas apesar de citarem uma grande influência de tais fatores e de sua importância para o sucesso da organização como um todo, ainda existe uma lacuna na literatura quanto ao estudo da influência dos fatores organizacionais, em específico, no sucesso de projetos de uma forma geral. Alguns dos estudos existentes tratam da influência de diversos fatores, entre eles os organizacionais no sucesso dos projetos como os trabalhos de Larson (1997), Rai et al. (2009), Nguyen et al. (2004), Khan et al. (2014), Mir (2014), Sandbhor et al. (2014).

Notou-se um pequeno número de artigos que tratam diretamente da influência dos fatores organizacionais no sucesso de tipos específicos de projetos. Entre estes têm-se os estudos de Ottum e Moore (1997), Cheung (2010), Taghva et al. (2010) e Dezdar e Ainin (2011). Porém, tais estudos focam em um único tipo de projeto, como desenvolvimento de novos produtos ou projetos de softwares. Tais estudos englobam diferentes setores como construção e sistemas de software. Porém, o setor automotivo não foi tratado nos estudos analisados sendo que este é de grande importância para a indústria brasileira.

Hannevik et al. (2014) afirma que os fatores organizacionais relacionados ao sucesso do projeto variam dependendo do setor estudado. Por isso, neste trabalho, optou-se por focar em um único setor: o setor automotivo. A escolha por este setor deu-se pelo fato de sua

importância tanto para a economia nacional quanto global.

As decisões do setor automotivo interferem no crescimento econômico, no comércio internacional, na mudança tecnológica, nas exportações, no emprego e na distribuição de renda (QUINTELLA et al, 2005).

O setor automotivo é composto pela indústria automotiva e também pela indústria de autopeças (CNM/CUT, 2011). A indústria automobilística tem sido precursora no desenvolvimento de novas tecnologias e, especialmente, em novos modelos de gestão fabril. Ela foi a origem das principais mudanças ocorridas no processo produtivo de toda a cadeia industrial no último século (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

Destaca-se também o fato da fabricação automotiva ter sido responsável pela evolução dos sistemas de produção, os quais passam necessariamente pelo desenvolvimento dessa indústria, desde a introdução da produção em série por Henry Ford até a produção enxuta e *just in time* da Toyota (MURAT et al., 2005).

Apesar do processo de descentralização dessa indústria durante a década de 90, com os expressivos investimentos realizados, foi possível um incremento em sua capacidade produtiva. A capacidade produtiva das montadoras é estimada em 4,3 milhões de unidades anuais no Brasil, e 109 mil unidades de máquinas agrícolas (CNM/CUT, 2011).

No que diz respeito a inovações no setor automotivo, o Brasil destaca-se com o consumo do etanol e do carro *flexfuel*, porém, a entrada do motor elétrico não passa pelo complexo automotivo brasileiro (DIEESE, 2012).

A engenharia automotiva brasileira possui destaque internacional por sua experiência acumulada, especialização em projetos de veículos econômicos e baixo custo de mão-de-obra (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008). A indústria automobilística tem um papel importante na economia mundial, movimentando cerca de US\$ 2,5 trilhões por ano. Atribui-se a ela 10% do PIB dos países desenvolvidos (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

O Quadro 1 revela os principais indicadores econômicos da indústria automotiva.

Quadro 1 - Indicadores econômicos da indústria automotiva

Indicador	Montadoras	Autopeças
Participação no PIB	19,8% (2009)	-
Produção	3,64 milhões de unidades (2010)	-
Exportações	US\$ 7.050 milhões (2009)	US\$ 9.602 milhões (2010)

Importações	US\$ 11.270 milhões (2009)	US\$ 13.149 milhões (2010)
Faturamento	U\$ 62.238 milhões (2009)	US\$ 32.560 milhões (2009)
Investimentos	2.518 milhões (2009)	US\$ 900,0 milhões (2009)
Pessoal ocupado	190.104 (2010)	321.794 (2010)
Remuneração média	R\$ 2.801,11 (2010)	R\$ 1.826,24 (2010)

Fonte: CNM/CUT (2011).

A participação do setor em relação ao emprego de todo ramo metalúrgico é considerada bastante alta atingindo 22,8%. De acordo com o ranking mundial de 2013, o Brasil é o sétimo produtor de veículos e responsável por 18,7% do no Produto Interno Bruto (PIB) Industrial brasileiro e por 131.595 postos de emprego. A indústria automobilística brasileira teve um investimento de US\$ 5.347 milhões em 2012, o maior desde 1980 e um faturamento de US\$ 39.701 milhões em 2013 (ANFAVEA, 2014).

Esta indústria também influencia outros setores. Estima-se que 50% do total de borracha, 25% do total de vidro e 15% do total de aço produzidos no mundo são destinados a essa indústria, a qual emprega mais de oito milhões de funcionários diretamente (CASOTTI; GOLDENSTEIN, 2008).

Com relação ao setor de autopeças, em função da globalização da indústria e da ausência de uma política nacional para o fortalecimento e proteção do setor, este se desnacionalizou e tem suas decisões baseadas nas empresas multinacionais. O setor de autopeças brasileiro tem somente um papel auxiliar como fornecedores das empresas globais, com baixa capacidade de competir e de investir em pessoas, tecnologia e inovação (DIEESE, 2012).

É notória a importância do setor automotivo para a área de gestão de projetos. A indústria automotiva sempre foi um poderoso meio para a inovação gerencial - basta pensar no "Fordismo", "Sloanismo" e no "Sistema Toyota de Produção". O sucesso do livro "A Máquina que Mudou o Mundo" é um exemplo típico deste ponto de vista (MIDLER; NAVARRE, 2007).

A assimilação de técnicas gerenciais pela indústria automobilística – Gerenciamento da Qualidade Total e *just-in-time*, por exemplo - certamente transformou a maneira em que a produção é gerida nas fábricas de automóveis. No entanto, muito mais do que isso, esta

indústria ultrapassa as teorias dominantes sobre a gestão de inventário e de qualidade, e mudou radicalmente a percepção da importância relativa dessas disciplinas ao longo das várias escolas de pensamento sobre gestão (MIDLER; NAVARRE, 2007).

Apesar da queda no crescimento da indústria brasileira, o setor automotivo ainda continua atraindo o interesse dos investidores (COSTA, R., 2014). Assim, nesse ambiente no qual se encontra a indústria automobilística, torna-se essencial, para que o desenvolvimento dos projetos nessa indústria ocorra de maneira eficaz, identificar e validar os fatores que são críticos para o sucesso de seus projetos (MURAT et al., 2005).

O foco desta pesquisa está ilustrado na Figura 2 e encontra-se na relação entre os fatores de sucesso e o sucesso de projetos, com foco específico nos fatores organizacionais.

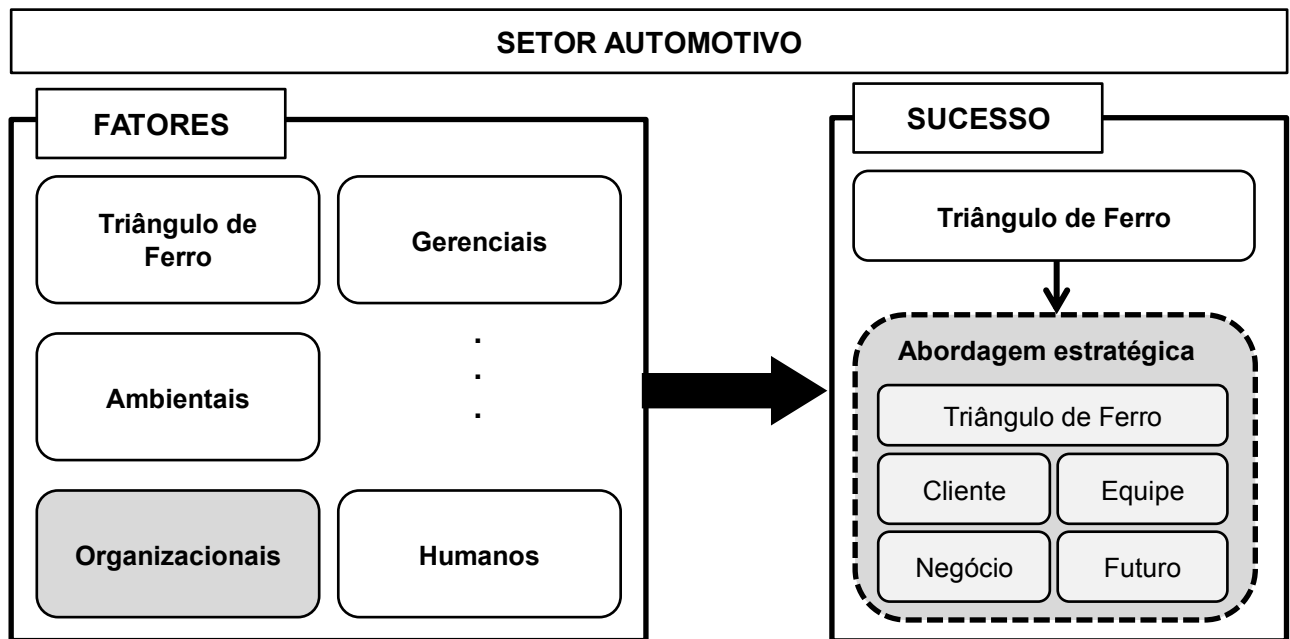


Figura 2 - Tema de pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, a proposta desse trabalho consiste em identificar e confirmar a influência dos fatores organizacionais e sua contribuição, no sucesso de projetos de uma forma geral no setor automotivo.

1.4. Estrutura da Dissertação

Na Figura 3, ilustra-se a estrutura desse trabalho.

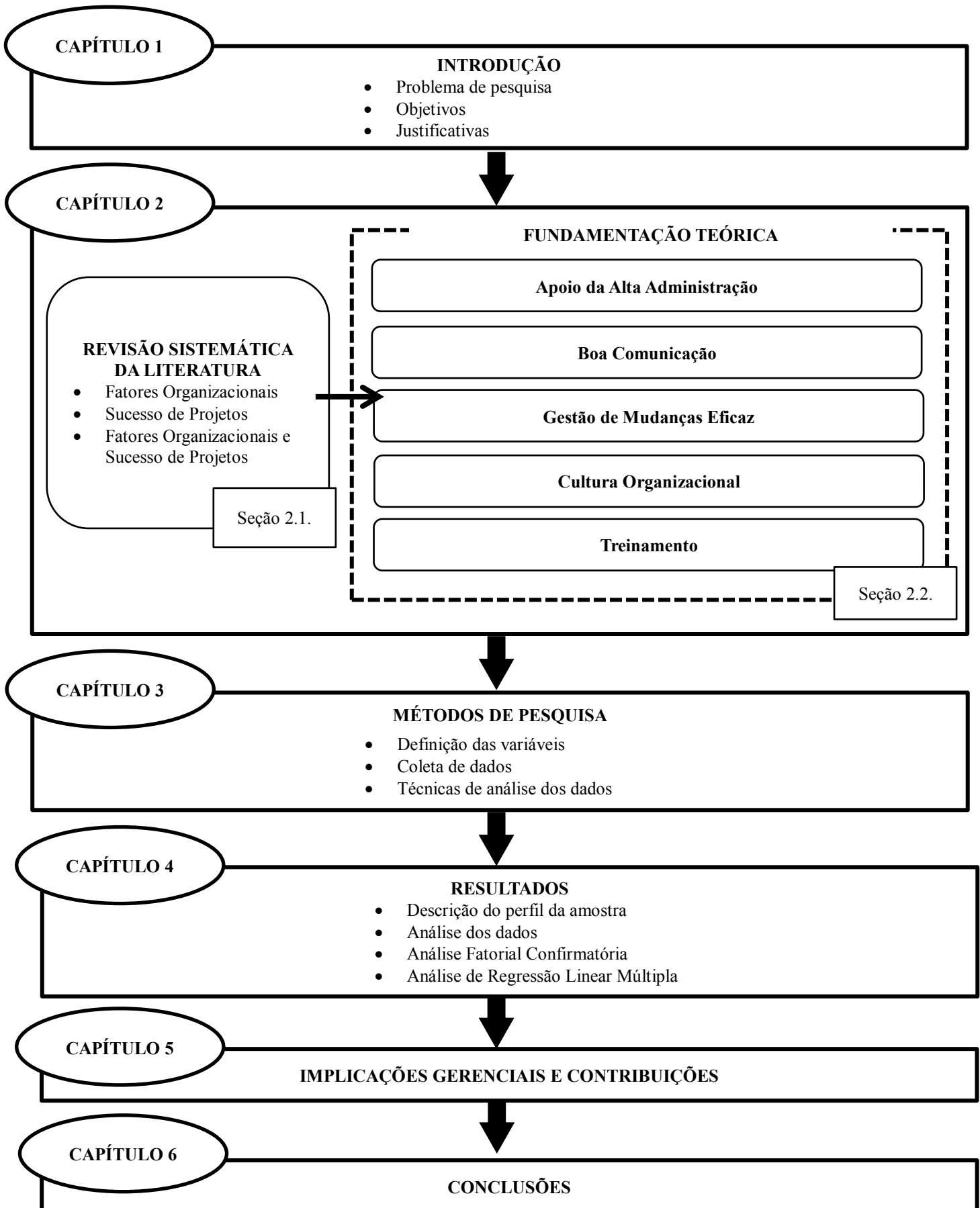


Figura 3 - Estrutura da dissertação.
Fonte: Elaborado pela autora.

No Capítulo 1, apresenta-se, o problema de pesquisa, onde constam-se a questão de pesquisa, os objetivos deste trabalho e as justificativas para o desenvolvimento da pesquisa

No Capítulo 2, encontra-se uma revisão da literatura sobre os tópicos importantes para a pesquisa. Nele, apresenta-se uma revisão sistemática da literatura sobre fatores organizacionais, sucesso de projetos e a relação entre os temas: fatores organizacionais e sucesso de projetos e também uma fundamentação teórica sobre cada um dos fatores organizacionais considerados nesta dissertação: cultura organizacional, boa comunicação, treinamento, apoio da alta administração e gestão de mudanças eficaz.

No Capítulo 3 são apresentados mais detalhadamente os métodos utilizados no trabalho e os procedimentos realizados para a coleta, análise e processamento dos dados.

No Capítulo 4, encontra-se uma descrição dos resultados encontrados e uma análise dos mesmos.

No Capítulo 5, apresenta-se uma discussão das implicações gerenciais e das contribuições deste estudo do ponto de vista teórico e prático.

No Capítulo 6 são apresentadas as conclusões da pesquisa, as limitações do estudo e as propostas para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão da literatura dos temas tratados neste estudo. Primeiramente, realiza-se uma revisão sistemática para identificar o estado da arte da área e suas possíveis tendências. Apresenta-se uma discussão sobre fatores organizacionais, com definições e estudos anteriores que tratam desse assunto; em relação ao sucesso de projetos são apresentados conceitos, definições assim como uma revisão sobre fatores críticos de sucesso; e no que diz respeito a fatores organizacionais e sucesso de projetos, mostra-se a relação entre ambos os temas e busca-se identificar os fatores organizacionais tratados na literatura e que possam influenciar o sucesso de um projeto.

Em seguida, apresenta-se uma fundamentação teórica sobre os fatores organizacionais analisados neste estudo: cultura organizacional, boa comunicação, treinamento, apoio da alta administração e gestão de mudanças eficaz. Uma breve revisão sobre cada um deles é apresentada.

2.1. Revisão Sistemática

Nesta seção é apresentada uma revisão sistemática da literatura com objetivo de analisar os avanços da área e identificar possíveis tendências.

A revisão sistemática é um método específico de pesquisa desenvolvido para reunir e avaliar as evidências disponíveis referentes a um tema específico e é construída em torno de uma questão central que representa o núcleo da investigação (BIOLCHINI et al., 2005). Para realizar a revisão sistemática, neste estudo, utilizou-se a seguinte questão: “*Quais fatores organizacionais influenciam no sucesso de projetos?*”. Assim, a revisão focou nos seguintes temas: fatores organizacionais, sucesso de projetos e a relação entre fatores organizacionais e sucesso de projetos.

Para realizar a revisão sistemática seguiu-se a recomendação de Wormell (1998) que afirma que é preciso explorar as bases de dados como um arquivo e como um instrumento de análise não somente para ter acesso a documentos ou a fatos, mas também para traçar as tendências de determinada área. Para garantir maior confiabilidade dos dados foram utilizados

artigos encontrados na base de dados Scopus e ISI *Web of Science*. Como citado no portal da Elsevier (2013), o Scopus integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica e como citado no portal *Web of Knowledge* (2013), essa base de dados segue um rigoroso processo de avaliação para garantir que apenas as informações mais influentes e relevantes serão incluídas.

Na Figura 4 é apresentado um fluxograma com o método utilizado para a escolha dos artigos. O método é tratado com mais detalhes nas subseções a seguir.

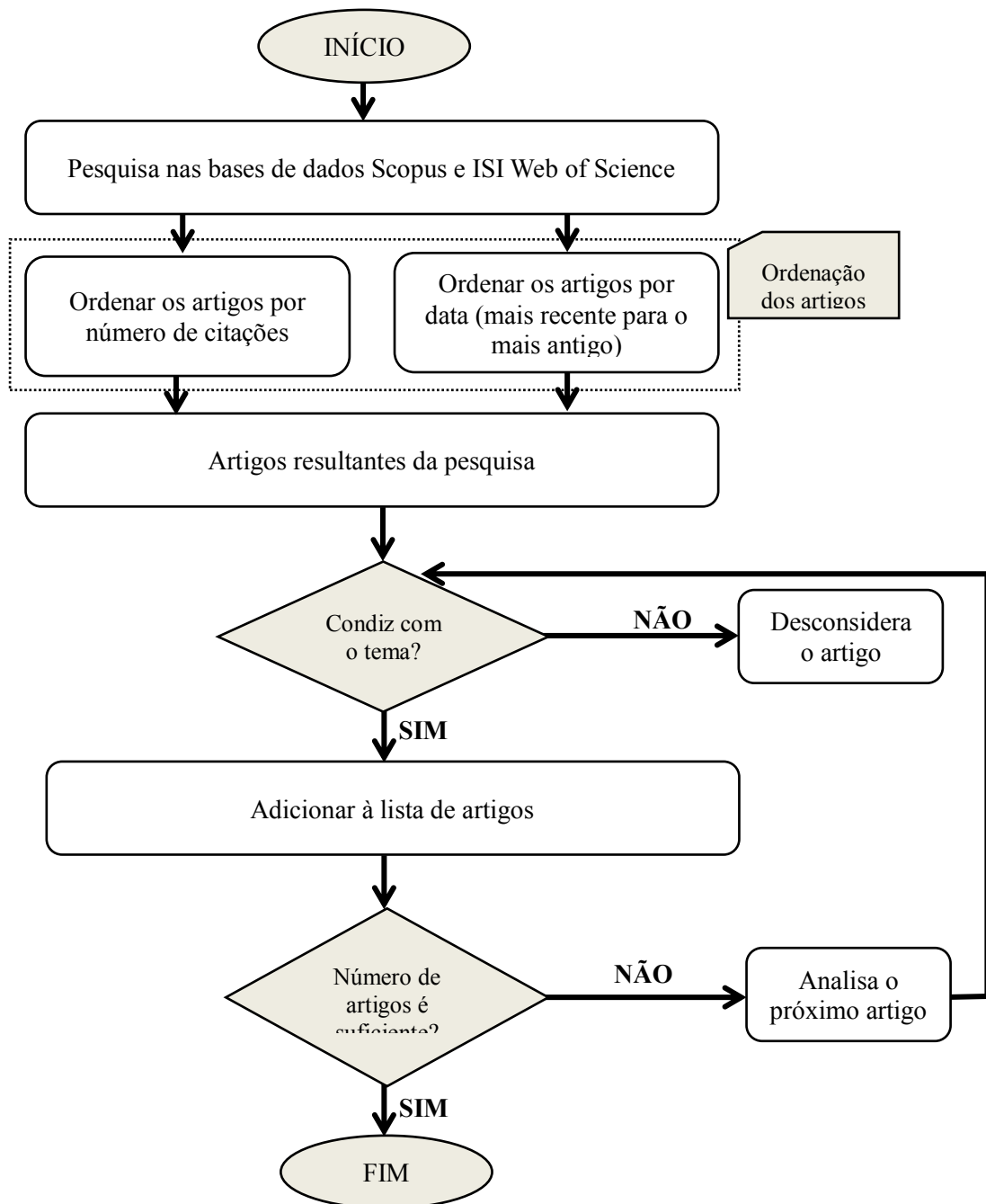


Figura 4 - Fluxograma para a escolha dos artigos
Fonte: Elaborado pela autora

2.1.1. Fatores Organizacionais

Para identificar os principais artigos que tratam de fatores organizacionais, a pesquisa foi realizada utilizando a palavra-chave “*organizational factor**” nos campos título do artigo. O idioma utilizado para busca foi o inglês. A busca no Scopus retornou 590 resultados e a busca no ISI Web of Science retornou 439 resultados. Como entre os resultados, encontrou-se uma grande quantidade de artigos que tratam de fatores organizacionais no âmbito da medicina e saúde, e outras áreas não relacionadas com o foco deste trabalho, restringiu-se a busca às áreas de pesquisa *Business, Management and Accounting* no Scopus e à *Business Economics e Operations Research Management Science*, no ISI Web of Science. Após o filtro, a busca no Scopus retornou 119 resultados e a busca no ISI Web of Science retornou 76 resultados. Após a realização da busca foi aplicado um filtro de pesquisa que consistiu na leitura do título, resumo e palavras-chave. Os artigos intimamente ligados ao tema foram selecionados. Os artigos que atenderam a este requisito foram ordenados por número de citações e selecionaram-se então os 20 artigos mais citados. No caso dos artigos que constam nas duas bases de dados utilizadas na pesquisa considerou-se o maior número de citações para realizar a ordenação. Realizou-se uma segunda busca de modo semelhante, porém para identificar as tendências da área, portanto, os artigos foram ordenados por data. Analisaram-se então os 10 artigos mais recentes que tratam de fatores organizacionais para assim, junto com os artigos consolidados, identificar o estado da arte da área.

O Quadro 2 apresenta os resultados e uma síntese dos artigos encontrados. O conteúdo dos artigos é explorado mais detalhadamente, quando possível, no decorrer desta dissertação.

Quadro 2 - Artigos mais citados sobre fatores organizacionais no Scopus e ISI Web of Science.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte	CS¹	CI²
1	<i>An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes</i>	Sivadas, E., Dwyer, F.R.	2000	Journal of Marketing 64 (1), pp. 31-49	356	291
Os autores desenvolvem hipóteses para integrar os novos produtos e literatura da aliança. A competência cooperativa - derivada de conceitos de ajuste mútuo, capacidade de absorção e capacidade relacional é posto como o fator chave que afeta o sucesso de desenvolvimento de novos produtos. Tem como foco a indústria de semicondutores e utilizou-se a técnica e análise fatorial confirmatória.						
2	<i>Determinants of Firm Performance - The Relative Importance of Economic and Organizational-Factors</i>	Hansen, GS; Wernerfelt, B	1989	Strategic Management Journal 10 (5), pp. 399-411		273
Analisa a importância dos fatores econômicos e organizacionais no desempenho organizacional. Os resultados indicam que ambos os conjuntos de fatores são determinantes para o desempenho das empresas e que os fatores organizacionais explicam duas vezes mais as taxas de lucro em comparação com os fatores econômicos.						
3	<i>The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations - Impact of Organizational-Factors</i>	Damanpour, F	1987	Journal of Management 13 (4), pp. 675-688		239
Examina a influência de seis fatores organizacionais na adoção de três tipos de inovações em bibliotecas públicas. Os resultados apontam que todos os fatores estudados formam junto um melhor indicador de inovação tecnológica em comparação com inovação administrativa ou auxiliar, e que os fatores, especialização e folga organizacional, apresentam um forte efeito sobre a inovação tecnológica, enquanto a intensidade administrativa e tamanho da organização têm um forte efeito sobre a inovação administrativa.						
4	<i>The role of interorganizational and organizational factors on the decision mode for adoption of interorganizational systems</i>	Premkumar, G., Ramamurthy, K.	1995	Decision Sciences 26 (3), pp. 303-336		232

¹ Número de citações na base de dados Scopus

² Número de citações na base de dados ISI *Web of Science*

<p>Analisa o papel dos fatores interorganizacionais e organizacionais sobre o modo de decisão para adoção de IOS, no contexto específico de intercâmbio eletrônico de dados. Os resultados revelam que duas variáveis interorganizacionais, a pressão da concorrência e o poder exercido, e duas variáveis organizacionais, necessidade interna e apoio da alta administração são variáveis importantes para diferenciar as empresas com o modo de decisão proativa das empresas com o modo de decisão reativa. Utilizou-se o método de análise discriminante.</p>						
5	<i>A field-study of organizational factors influencing DSS success</i>	Sanders, G.L., Courtney, J. F.	1985	MIS Quarterly 9 (1), pp. 77-93		171
<p>Analisa a influência do envolvimento das tarefas do usuário no sucesso dos sistemas de apoio a decisão. Os resultados afirmam que o apoio da alta administração, o treinamento do usuário e o grau de uso do sistema estão relacionados com o sucesso dos sistemas de apoio a decisão. Como método utilizou-se a análise de regressão.</p>						
6	<i>ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success</i>	Law, C.C.H., Ngai, E.W.T.	2007	Information and Management 44 (4), pp. 418-432	122	54
<p>Examina as relações entre o sucesso da adoção do sistema ERP, a extensão da melhoria de processos de negócios e o desempenho organizacional e investiga as associações entre os resultados destas iniciativas e fatores organizacionais como intenção estratégica, apoio da alta administração e o status de a função de TI dentro de uma empresa. Realizou-se uma pesquisa <i>survey</i> com teste de hipóteses.</p>						
7	<i>Managerial and organizational factors associated with company performance. 2. Contingency analysis</i>	Child, J.	1975	Journal of Management Studies 12 (1), pp. 12-27		117
<p>Examina como os fatores associados ao alto desempenho variam juntamente com as diferenças de contexto de uma empresa - especialmente com as diferenças de seu ambiente, tamanho e tecnologia.</p>						
8	<i>Incorporating management and organisational factors into probabilistic safety assessment</i>	Embrey, D.E.	1992	Reliability Engineering and System Safety 38 (1-2), pp. 199-208		74
<p>Analisa como a gestão e influências organizacionais podem ser consideradas nas avaliações de risco. Um estudo de caso do setor de transporte ferroviário ilustra como fatores organizacionais podem atuar como influências de alto nível que se manifestam como erros operacionais que dão origem a acidentes graves.</p>						
9	<i>Managerial and organizational factors associated with</i>	Child, J.	1974	Journal of Management Studies 11 (3), pp.		72

	<i>company performance. 1.</i>			175-189		
Apresenta uma síntese dos problemas envolvidos na identificação das influências no desempenho de uma empresa e examina o pressuposto de que certos atributos gerenciais e organizacionais tendem a aumentar o nível de desempenho organizacional.						
10	<i>ERP Misfit: Country of origin and organizational factors</i>	Wang, E.T.G., Klein, G., Jiang, J.J.	2006	Journal of Management Information Systems 23 (1), pp. 263-292	58	32
A partir de um levantamento de casos de implementação de ERP em Taiwan, deriva e testa empiricamente os efeitos da interação do país de origem do pacote ERP, a qualidade do consultor, o apoio da alta administração e suporte ao usuário. Os resultados demonstram a importância do papel do país de origem do pacote ERP e a qualidade do consultor na configuração de um sistema ERP de alta qualidade e em reduzir o efeito negativo dos problemas de desajuste.						
11	<i>Incorporating organizational factors into risk assessment through the analysis of work processes</i>	Davoudian, K., Wu, J.-S., Apostolakis, G.	1994	Reliability Engineering and System Safety 45 (1-2), pp. 85-105		57
Propõe que o impacto de fatores organizacionais sobre a segurança nuclear pode ser determinado pela dependência que esses fatores introduzem nos parâmetros de avaliação probabilística de segurança.						
12	<i>Organizational factors affecting Internet technology adoption</i>	Del Aguila-Obra, A.R., Padilla-Meléndez, A.	2006	Internet Research 16 (1), pp. 94-110	55	16
Explora os fatores que afetam a implementação de tecnologias da Internet e em que medida o tamanho da empresa, como um fator organizacional, influencia esse processo. Os resultados indicam que, ao contrário das sugestões da literatura, o tamanho da empresa não tem qualquer efeito sobre a disponibilidade das tecnologias da Internet, mas sim a capacidade de gestão é o fator que influencia nessa disponibilidade. O método utilizado foi a análise fatorial e agrupamento.						
13	<i>Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors</i>	Gopalakrishnan, S., Santoro, M.D.	2004	IEEE Transactions on Engineering Management 51 (1), pp. 57-69	53	42
Examina o papel dos fatores organizacionais chave para facilitar as atividades de transferência de conhecimento e transferência de tecnologia. Os resultados mostram que existem diferenças entre os tipos de estruturas das empresas, culturas e políticas universitárias para os direitos de propriedade intelectual, propriedade de patentes e						

licenciamento que facilitaram as atividades de transferência de conhecimento em comparação com aqueles que facilitaram as atividades de transferência de tecnologia. O método utilizado foi a análise de regressão múltipla.

14	<i>Organizational factors to the effectiveness of implementing information security management</i>	Chang, S.E., Ho, C.B.	2006	Industrial Management and Data Systems 106 (3), pp. 345-361	47	15
----	--	-----------------------	------	---	----	----

Analisa a influência de fatores organizacionais sobre a eficácia da implementação de uma gestão de segurança da informação padrão. O resultado do estudo revelou que houve impactos significativos de fatores organizacionais, incluindo a competência dos gerentes de negócios, a incerteza do ambiente, o tipo de indústria e tamanho da organização. Utilizou-se a análise fatorial confirmatória como método para a análise dos dados.

15	<i>Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity</i>	Pullig, C., Maxham III, J.G., Hair Jr., J.F.	2002	Journal of Business Research 55 (5), pp. 401-415	46	28
----	---	--	------	--	----	----

Estuda a influência de fatores organizacionais na implementação bem sucedida de sistemas de automação da força de vendas. Os resultados sugerem que uma implementação adequada inclui treinamento suficiente, encorajamento, liderança facilitadora, e apoio organizacional, assim como, uma orientação para o cliente, normas culturais adaptáveis, normas de compartilhamento de informações, valores empresariais, e confiança entre os membros da organização.

16	<i>The impact of environmental and organizational factors on discontinuous innovation within high-technology industries</i>	DeTienne, D.R., Koberg, C.S.	2002	IEEE Transactions on Engineering Management 49 (4), pp. 352-364	37	33
----	---	------------------------------	------	---	----	----

Analisa a influência das características ambientais, organizacionais e gerenciais na inovação descontínua em três setores (indústria aeroespacial, componentes eletrônicos e de telecomunicações), que são altamente dependentes da inovação para a sobrevivência e vantagem competitiva. Os resultados sugerem que a alta administração é ativa em influenciar a inovação descontínua dentro de suas organizações.

17	<i>The influence of organizational factors on successful ERP implementation</i>	Dezdar, S., Ainin, S.	2011	Management Decision 49 (6), pp. 911-926	29	8
----	---	-----------------------	------	---	----	---

Analisa os fatores organizacionais que influenciam no sucesso da implementação de sistemas ERP no Irã. Os autores destacam a importância da pesquisa, afirmando que esta

pode ajudar as empresas que pretendem implementar um sistema ERP a elaborar estratégias para direcionar seus esforços e processos a fim de garantir uma implementação bem sucedida.

18	<i>The determinants of organizational change and structural inertia: Technological and organizational factors</i>	Colombo, M.G., Delmastro, M.	2002	Journal of Economics and Management Strategy 11 (4), pp. 595-635	27	
----	---	------------------------------	------	---	----	--

Analisa empiricamente os fatores organizacionais e tecnológicos que são determinantes da inércia estrutural de uma organização. Os resultados mostram que a adoção de tecnologias de manufatura e novas práticas de gestão de recursos humanos favorecem a mudança organizacional. Por outro lado, a presença de custos irrecuperáveis e a extensão das atividades de influência predominam na explicação da inércia estrutural das organizações empresariais.

19	<i>The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations</i>	Naranjo-Gil, D.	2009	Technovation 29 (12), pp. 810-818	26	
----	---	-----------------	------	--------------------------------------	----	--

Examina os fatores organizacionais e ambientais que podem explicar a adoção de inovações em organizações do setor público. Os resultados sugerem que fatores ambientais e organizacionais têm efeitos inconsistentes sobre a adoção de inovações técnicas e administrativas em organizações do setor público e que a alta adoção de ambos os tipos de inovações são mais sensíveis a fatores ambientais do que aos fatores organizacionais.

20	<i>Organizational factors to support knowledge management and innovation</i>	Donate, M.J., Guadamillas, F.	2011	Journal of Knowledge Management 15 (6), pp. 890-914	24	
----	--	-------------------------------	------	--	----	--

Analisa como fatores organizacionais, tais como valores culturais, liderança e práticas de recursos humanos influenciam a exploração de conhecimentos e inovação através de um estudo empírico. Os resultados indicam um efeito moderado da cultura, da liderança e das práticas de recursos humanos sobre a exploração de conhecimentos e inovação das empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os temas mais recorrentes nos artigos analisados é a influência dos fatores organizacionais na implementação do software ERP e sistemas de informação (PREMKUMAR; RAMAMURTHY, 1995; SANDERS; COURTNEY, 1985; LAW; NGAI, 2007; WANG et al., 2006; DEL AGUILA-OBRA; PADILLA-MELÉNDEZ, 2006; CHANG; HO, 2006, DEZDAR; AININ, 2011), e também a ligação destes fatores com a inovação nas empresas (DAMANPOUR, 1987; DETIENNE; KOBERG, 2002; NARANJO-GIL, 2009; DONATE; GUADAMILLAS, 2011). Em número menor, há estudos que tratam da influência de tais fatores no desempenho organizacional, de processos e projetos e na gestão de conhecimento (HANSEN; WERNERFELT, 1989; CHILD, 1975; CHILD, 1974; DONATE; GUADAMILLAS, 2011).

No Quadro 3, apresenta-se os fatores organizacionais analisados neste estudo e suas presenças nos artigos mais citados encontrados na revisão da literatura (Quadro 2).

Percebe-se que Boa Comunicação, Treinamento e Apoio da Alta Administração são os fatores, dentre os estudados, que estão mais presentes nos artigos mais citados.

Quadro 3 - Fatores organizacionais analisados neste estudo e suas presenças na literatura.

	Fatores	Literatura	Nº de citações
1	Cultura organizacional	Davoudian et al. (1994); Donate e Guadamillas (2011); Gopalakrishnan e Santoro (2004)	3
2	Boa Comunicação	Davoudian et al. (1994); Dezdar e Ainin (2011); Embrey (1992); Hansen e Wernerfelt (1989); Sivadas e Dwyer (2000)	5
3	Treinamento	Davoudian et al. (1994); Del Aguila-Obra e Padilla-Meléndez (2006); Dezdar e Ainin (2011); Embrey (1992); Pullig et al. (2002)	5
4	Apoio da Alta Administração	Damanpour (1987); Del Aguila-Obra e Padilla-Meléndez (2006); Dezdar e Ainin (2011); Law e Ngai (2007); Premkumar e Ramamurthy (1985)	5
5	Gestão de Mudanças Eficaz	Colombo e Delmastro (2002); Gopalakrishnan e Santoro (2004); Pullig et al. (2002)	3

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, no Quadro 4, são apresentados os 10 artigos mais recentes sobre fatores organizacionais na base de dados Scopus e ISI Web of Science.

Quadro 4 - Artigos mais recentes sobre fatores organizacionais no Scopus e ISI Web of Science.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte
1	<i>Organizational energy: A behavioral analysis of human and organizational factors in manufacturing</i>	Irani, Z., Sharif, A.M., Papadopoulos, T.	2015	IEEE Transactions on Engineering Management 62 (2), 7055871, pp. 193-204
Explora o comportamento e a energia incorporada envolvidos na tomada de decisão em uma organização de manufatura, com foco em fatores humanos e organizacionais.				
2	<i>Organizational factors and customers' motivation effect on insurance companies' performance</i>	Augusto Felício, J., Rodrigues, R.	2015	Journal of Business Research 68 (7), pp. 1622-1629
Associa os fatores organizacionais e a motivação do cliente com o desempenho das companhias de seguros. Os métodos utilizados foram análise fatorial e modelagem de equações estruturais. Os resultados mostram que as necessidades e a extrema confiança dos clientes afetam os fatores organizacionais que afetam a performance das empresas.				
3	<i>Analysing the organizational factors of project complexity using structural equation modelling</i>	Qureshi, S.M., Kang, C.	2015	International Journal of Project Management 33 (1), pp. 165-176
Identifica e modela fatores organizacionais para auxiliar gerentes de projeto na manipulação destes fatores de complexidade do projeto de uma forma mais regulamentada. Resultados incluem o efeito visível da dimensão do projeto na complexidade do mesmo. Também são observados efeitos positivos da variedade de projetos.				
4	<i>Organisational factors for learning in the Australian gas pipeline industry</i>	Maslen, S.	2014	Journal of Risk Research - In Press
Argumenta que os processos e conexões que moldam a construção de conhecimento são mais eficazes quando apoiados por organizações através de recursos, de uma cultura de comunicação e quando as lições são usadas para atualizar as regras e procedimentos da organização.				
5	<i>Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry</i>	Gonzalez, R.V.D., Martins, M.F.	2014	Journal of Knowledge Management 18 (1), pp. 152-176
Identifica os fatores desenvolvidos internamente nas organizações que apoiam o processo de gestão de conhecimento nas empresas brasileiras no setor automotivo. Os resultados apontam que os fatores que suportam o processo de gestão de conhecimento estão relacionados com o ser humano, os responsáveis pela retenção e transformação de conhecimento e o desenvolvimento de um contexto que incentive o processo de aprendizagem através da cultura e da estrutura projetada para esta finalidade.				

6	<i>Vocational students' perspective on organizational factors enhancing workplace learning</i>	Metso, S.	2014	Education and Training 56 (5), pp. 381-396
Identifica os fatores organizacionais que propiciem o desenvolvimento das competências profissionais de alunos do ensino profissionalizante durante a aprendizagem no local de trabalho. Os resultados indicam que o desenvolvimento das competências profissionais dos alunos é reforçado por três fatores organizacionais: clima inovador, orientação e interações com os superiores. Os métodos utilizados foram a análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais.				
7	<i>Knowledge management, responsibility and organizational factors that affect microfinance support to Phuket, Thailand entrepreneurs</i>	Thampradit, N., Fongsuwan, W.	2014	Research Journal of Business Management 8 (4), pp. 508-522
Analisa a influencia da gestão de conhecimento, dos fatores organizacionais e da responsabilidade do cliente que afeta o apoio às microfinanças.				
8	<i>The role of individual and organizational factors in promoting firm environmental practices</i>	Cantor, D.E., Morrow, P.C., McElroy, J.C., Montabon, F.	2013	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 43 (5), pp. 407-427
Explora os papéis do apoio organizacional e o comprometimento do gestor ambiental com as práticas de gestão ambiental da organização. Os resultados indicam que ambos influenciam positivamente na adoção de práticas de gestão ambiental. O método de pesquisa utilizado foi um survey.				
9	<i>Technological and organizational factors influencing the e-commerce adoption by Indonesian SMEs</i>	Maryeni, Y.Y., Govindaraju, R., Prihartono, B., Sudirman, I.	2012	2012 IEEE 6th International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2012 6225845, pp. 436-441
Explora os fatores tecnológicos e organizacionais que influenciam na adoção do e-commerce pelas pequenas e médias empresas. O método utilizado foi o estudo de casos.				
10	<i>Organizational factors that affect the university-industry technology transfer processes of a private university</i>	Closs, L., Ferreira, G.C., Soria, A.F., Sampaio, C.H., Perin, M.	2012	Journal of Technology Management and Innovation 7 (1), pp. 104-117
Analisa os fatores organizacionais que afetam os processos de transferência de tecnologia entre universidade privada e empresas no contexto brasileiro. O método aplicado na pesquisa foi o estudo de caso. Os resultados apontam para a necessidade de uma definição clara das políticas acadêmicas para as relações da universidades com as empresas.				

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito aos os artigos mais recentes, nota-se que uma tendência de estudos que tratam da influência dos fatores organizacionais na gestão do conhecimento e assuntos relacionados a projetos, como observado nos trabalhos de Qureshi e Kang (2015), Gonzalez e Martins (2014) e Thampradit e Fongsuwan (2014).

Com o intuito de identificar os trabalhos que tratam dos fatores organizacionais com foco na área de estudo deste trabalho, realizou-se também uma pesquisa nos principais periódicos da área de gestão de projetos e de administração e estratégia. A escolha dos periódicos baseou-se no trabalho de Jugend e Da Silva (2014).

O Quadro 5 apresenta os resultados e uma síntese dos artigos encontrados. Alguns dos artigos encontrados nesta pesquisa já haviam sido apresentados anteriormente, portanto, não são exibidos no Quadro 5.

Quadro 5 - Artigos sobre fatores organizacionais nos principais periódicos na área de gestão de projetos e de administração e estratégia.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte
1	<i>Management promotions: individual and organizational factors influencing the decision process</i>	Stumpf, S. A., London, M.	1981	The Academy of Management Review 6 (4), pp. 539-549
Apresenta fatores que influenciam o processo de decisão, entre eles elementos no contexto ambiental e organizacional. Como resultado apresenta 16 proposições sobre decisões de promoção que são adequados para testes empíricos.				
2	<i>Linking cognitive, organizational and political factors in explaining strategic change</i>	Schwenk, C.	1989	Journal of Management Studies 26 (2), pp. 177-187
Discute através de um <i>framework</i> as maneiras em que a mudança ambiental afeta cognições dos gestores e como estes influenciam a mudança estratégica considerando a interação entre fatores políticos, cognitivos e organizacionais.				
3	<i>R&D subsystem climate as a function of personal and organizational factors</i>	Paolillo, J. G. P.	1982	Journal of Management Studies 19 (3), pp. 327-334
Estuda os fatores pessoais e organizacionais que contribuem para a formação de percepções de subsistemas climáticos. Os resultados indicam que uma junção dos fatores situacionais e pessoais representa um volume significativo da variância nas percepções climáticas. O método de pesquisa utilizado foi o survey.				
4	<i>The influence of social, organizational and biographical factors on female</i>	Nicholson, N., Goodge, P. M.	1976	Journal of Management Studies 13 (3), pp. 234-254

	<i>absence</i>			
Examina alguns aspectos marcantes da ausência de mulheres em organizações, sobre o qual falta um entendimento e um acordo. O estudo tem como foco os fatores sociais, organizacionais e biográficos. O método utilizado foi a pesquisa survey.				
5	<i>Externally directed and internally directed market launch management: the role of organizational factors in influencing new product success</i>	Kuester, S., Homburg, C., Hess, S. C.	2012	Journal of Product Innovation Management 29 (S1), pp. 38–52
Descreve a relação entre diferentes tipos de atividades de lançamento relacionadas com o mercado, relacionadas com o tempo, e o sucesso financeiro do lançamento. O método aplicado foi a análise de equações estruturais. Os resultados confirmam que os fatores organizacionais e antecedentes desempenham um papel crítico no lançamento do novo produto e seu respectivo desempenho.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitas vezes existem diferenças organizacionais e culturais básicas, tais como a forma como o pessoal é tratado, os parâmetros dentro dos quais as pessoas devem trabalhar, e a própria função e estrutura da organização. Esses fatores influenciam o funcionamento de qualquer organização, as regras e regulamentos que são aplicados, padrões normais ou esperados de comportamento e até mesmo a estrutura da organização. O resultado dessas diferenças podem ser discrepâncias entre os parceiros envolvidos em termos de políticas de pessoal, serviços e programas, doutrina e funcionamento operacional. Tais diferenças podem dificultar o sucesso da missão e, direta ou indiretamente impactar a eficácia operacional (FEBBRARO; MCKEE; RIEDEL, 2008).

Para se entender o desempenho de um grupo é preciso que seja feita uma análise cuidadosa do contexto organizacional. Recursos suficientes, treinamento apropriado, sistemas de informação, recompensas baseadas em grupo e assistência a processos são vistos como fatores organizacionais importantes que afetam o desempenho dos grupos nas organizações (WEST; ANDERSON, 1996).

Um fator determinante para a implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos é a cultura organizacional, fato que pode ser observado pelas experiências bem sucedidas de várias empresas. A cultura organizacional deve ser obtida por um processo gradual de mudança sensibilizando todos os níveis hierárquicos a respeito da importância dos projetos para o sucesso da organização. Por outro lado, boa parte das experiências fracassadas tem em comum a repentina mudança de cultura (PINTO; ZYGIELSZYPER, 2006).

Algumas pesquisas sugerem que gestores podem influenciar o comportamento de seus

funcionários e, portanto, o desempenho da organização, levando em conta fatores, tais como: planejamento, recompensa, habilidades e personalidades, e a relação destas com o ambiente (HANSEN; WERNERFELT, 1989). Os gerentes de projeto são responsáveis de incorporar fatores organizacionais. Eles desenvolvem e usam implementações detalhadas e planos de benefícios e métodos são usado para ajudar as organizações a incorporar explicitamente fatores humanos e organizacionais (CLEGG et al., 1997). São poucos os gerentes que contestariam o fato do clima ou da atmosfera de uma organização ter algum impacto sobre o desempenho organizacional. Os gestores podem influenciar na criação e manutenção do clima organizacional (GRAY, 2001).

Apesar da existência de normas internas que regem como os projetos devem ser implementados, muitos *stakeholders* não as consideram. Como consequência há o baixo nível de autoridade dos gerentes de projeto, o baixo nível de apoio dos gerentes de linha e equipes de projetos inadequadas. Todos esses fatores podem ser incluídos no âmbito da cultura organizacional do projeto, que faz parte da cultura corporativa (STARE, 2011).

2.1.2. Sucesso de Projetos

Para o tema sucesso em projetos, a pesquisa na base de dados Scopus e ISI Web of Science foi realizada utilizando a palavra-chave “*project success*” no campo título. O idioma utilizado para busca foi o inglês. Para identificar os avanços na área analisaram-se os artigos com mais citações. A busca no Scopus retornou 433 resultados, dos quais foram analisados os 20 artigos com mais citações. A busca no ISI Web of Science retornou 255 resultados, dos quais também foram selecionados os 20 artigos mais citados. Após a realização da busca foi aplicado um filtro de pesquisa que consistiu na leitura do título, resumo e palavras-chave, os artigos intimamente ligados ao tema foram selecionados. Os artigos foram então ordenados e selecionaram-se os 20 mais citados. No caso dos artigos que constam nas duas bases de dados considerou-se o maior número de citações. Realizou-se uma segunda busca de modo semelhante, porém para identificar as tendências da área, portanto, os artigos foram ordenados por data. Analisaram-se então os 10 artigos mais recentes que tratam de sucesso em projetos.

O Quadro 6 apresenta os resultados e uma síntese dos artigos encontrados. O conteúdo dos artigos é explorado mais detalhadamente no decorrer dessa seção.

Quadro 6 - Artigos mais citados sobre sucesso de projetos na base de dados Scopus e ISI Web of Science.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte	CS¹	CP²
1	<i>Project success: A multidimensional strategic concept</i>	Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C.	2001	Long Range Planning 34 (6) , pp. 699-725	164	127
Apresenta os projetos como um meio de criar valor econômico e vantagem competitiva. O objeto do estudo foi o desenvolvimento de um <i>framework</i> multidimensional para avaliar o sucesso do projeto, mostrando como diferentes dimensões possuem diferentes significados para os <i>stakeholders</i> em momentos e projetos diferentes.						
2	<i>The role of project management in achieving project success</i>	Munns, A.K., Bjeirmi, B.F.	1996	International Journal of Project Management 14 (2) , pp. 81-87	142	-
Identifica a sobreposição entre a definição do projeto e gerenciamento de projetos e discute como a confusão entre os dois pode afetar sua relação. Identifica os diferentes indivíduos envolvidos no projeto e gerenciamento de projetos, juntamente com os seus objetivos, expectativas e influências. E demonstra como a melhor apreciação da distinção entre os dois traz uma maior possibilidade de sucesso do projeto.						
3	<i>Measurement of project success</i>	de Wit, A.	1988	International Journal of Project Management 6 (3) , pp. 164-170	138	-
Atenta para as diferentes medidas de sucesso de projetos salientando a importância de se distinguir o sucesso do projeto e o sucesso da gestão do projeto, destacando a importância de se considerar os objetivos de todas as partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto e em todos os níveis da hierarquia de gestão.						
4	<i>Criteria of project success: An exploratory re-examination</i>	Lim, C.S., Mohamed, M.Z.	1999	International Journal of Project Management 17 (4) , pp. 243-248	132	-
Explora questões de sucesso de projetos a partir de diferentes perspectivas. Apresenta também a diferença entre critérios e fatores de sucesso. Propõe, então, classificar o sucesso do projeto em duas categorias: os pontos de vista macro e micro.						
5	<i>In search of project classification: A non-universal approach to project success factors</i>	Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., Tishler, A.	1998	Research Policy 27 (9), pp. 915-935	104	75
Sugere que os fatores de sucesso do projeto não são universais para todos os projetos e que diferentes projetos apresentam diferentes conjuntos de fatores de sucesso. O						

método utilizado foi a análise de correlação canônica.						
6	<i>Factors influencing project success: The impact of human resource management</i>	Belout, A., Gauvreau, C.	2004	International Journal of Project Management 22 (1) , pp. 1-11	101	-
Testa novamente as conclusões do estudo de Pinto e Prescott (Journal of Management 14 (1988) 5), no qual os autores concluíram que o "fator pessoal" foi o único fator na pesquisa que foi marginal para o sucesso do projeto. Como método utilizou-se a análise de regressão.						
7	<i>An empirical analysis of the relationship between project planning and project success</i>	Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A.J.	2003	International Journal of Project Management 21 (2) , pp. 89-95	87	-
Examina a relação entre o planejamento do projeto e sucesso do projeto. O método utilizado foi a análise de correlação.						
8	<i>Partnering on construction projects: A study of the relationship between partnering activities and project success</i>	Larson, E.	1997	IEEE Transactions on Engineering Management 44 (2), pp. 188-195	80	46
Examina, através de pesquisa <i>survey</i> , a relação entre atividades relacionadas á parcerias específicas e o sucesso de projetos de construção. Os resultados sugerem a aplicação de uma abordagem global e que o apoio da alta administração para o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso. Utilizou-se a análise de regressão múltipla.						
9	<i>Design and build project success factors: Multivariate analysis</i>	Chan, A.P.C., Ho, D.C.K., Tam, C.M.	2001	Journal of Construction Engineering and Management 127 (2) , pp. 93-100	79	49
Busca identificar um conjunto de fatores de sucesso de projeto para projeto e construção e analisa a importância relativa desses fatores sobre o resultado do projeto.						
10	<i>Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach</i>	Shenhar, A.J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., Lechler, T.	2002	R and D Management 32 (2) , pp. 111-126	78	56
Uso de uma abordagem tipológica para um projeto específico, critérios multidimensionais para avaliar o sucesso do projeto e um método de análise estatística multivariada. Avalia as variáveis gerenciais e seu impacto no sucesso do projeto para vários tipos de projetos. Foi utilizado a análise de componentes principais e análise de correlação canônica.						
11	<i>Plans are nothing, changing plans is everything: The</i>	Dvir, D., Lechler, T.	2004	Research Policy 33 (1), pp. 1-15	77	54

	<i>impact of changes on project success</i>					
Analisa as interações entre três variáveis de planejamento do projeto, a qualidade do planejamento, mudanças de objetivo, mudanças de plano e sucesso do projeto. Como método, utilizou-se a modelagem de equações estruturais.						
12	<i>Offshore information systems project success: The role of social embeddedness and cultural characteristics</i>	Rai, A., Maruping, L.M., Venkatesh, V.	2009	MIS Quarterly: Management Information Systems 33 (3), pp. 617-641	76	42
Busca teorizar como e por que fatores relacionais afetar o sucesso de projetos <i>offshore</i> que são de natureza estratégica. Os autores identificaram diferenças de cultura organizacional e interpessoais como fatores críticos de sucesso neste contexto.						
13	<i>Risk management, project success, and technological uncertainty</i>	Raz, T., Shenhar, A.J., Dvir, D.	2002	R and D Management 32 (2), pp. 101-109	72	47
Examina o uso de algumas práticas de gestão de risco em diferentes tipos de projetos e seu impacto sobre as dimensões de sucesso do projeto. Os resultados sugerem que as práticas de gestão de risco ainda não estão amplamente utilizadas, mas quando usadas, parecem estar funcionando e relacionadas ao sucesso do projeto.						
14	<i>Evaluating contractor prequalification data: Selection criteria and project success factors</i>	Hatush, Z., Skitmore, M.	1997	Construction Management and Economics 15 (2), pp. 129-147	66	-
Investiga a relação entre os 20 critérios de seleção de contratantes e os fatores de sucesso do projeto em termos de tempo, custo e qualidade. Os resultados mostram que falhas passadas, situação financeira, estabilidade financeira, classificação de crédito, experiência, capacidade, gestão de pessoal e gestão do conhecimento são percebidos como os critérios de seleção de contratantes dominantes que afetam os fatores de sucesso de projeto.						
15	<i>Wind energy planning in England, Wales and Denmark: Factors influencing project success</i>	McLaren Loring, J.	2007	Energy Policy 35 (4), pp. 2648-2660	64	45
Explora o processo de planejamento para a energia eólica, na Inglaterra, País de Gales e na Dinamarca, a fim de compreender melhor os fatores que influenciam o sucesso do projeto. Os resultados indicam que os projetos com altos níveis de planejamento participativo são mais propensos a serem aceitos publicamente e serem bem sucedidos.						
16	<i>A study on project success factors in large construction</i>	Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O.,	2004	Engineering, Construction and	58	-

	<i>projects in Vietnam</i>	Lan, D.T.X.		Architectural Management 11 (6), pp. 404-413		
Investiga os fatores de sucesso para grandes projetos de construção no Vietnã. Os resultados apontam que os fatores de sucesso podem ser agrupados em quatro categorias: conforto, competência, compromisso e comunicação. Utilizou-se o método de análise fatorial.						
17	<i>The relative importance of project success dimensions</i>	Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A.	1997	R and D Management 27 (2), pp. 97-106	58	38
Abordagem multidimensional para medir o sucesso de projetos. A análise dos dados revelou que os benefícios para o cliente é, de longe, a dimensão mais importante para o sucesso. O segundo em importância é o cumprimento das metas do projeto. O método utilizado foi a análise hierárquica.						
18	<i>Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success</i>	Raymond, L., Bergeron, F.	2008	International Journal of Project Management 26 (2), pp. 213-220	39	-
Avalia a qualidade dos sistemas de informação gerenciais utilizados atualmente nas organizações e analisa o seu impacto sobre os gerentes de projeto e o desempenho do projeto, com base em um modelo de sucesso. Os resultados confirmam a contribuição significativa dos sistemas de informação gerenciais para uma gestão de sucesso do projeto. Foram observadas melhorias na eficácia e eficiência em tarefas gerenciais. Utilizou-se a modelagem de equações estruturais.						
19	<i>Evolving a new theory of project success</i>	Glass, RL	1999	Communications of the ACM 42 (11), pp. 17-19	-	37
Apresenta uma revisão sobre estudos da época que tratam do fracasso em projetos de software. Atenta para o fato de que projetos que poderiam ter sido considerados um fracasso por não cumprirem os requisitos de tempo, orçamento e qualidade, na verdade, foram bem sucedidos.						
20	<i>Standardized project management may increase development projects success</i>	Milosevic, D., Patanakul, P.	2005	International Journal of Project Management 23 (3), pp. 181-192	33	-
Estudo exploratório sobre o impacto do gerenciamento de projeto padronizado no desempenho do projeto em projetos de desenvolvimento em setores de alta velocidade. Os resultados indicam que as ferramentas do gerenciamento de projeto padronizado, habilidades de liderança e processo mostraram-se as que mais afetam o sucesso do projeto.						

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise dos artigos selecionados, percebe-se uma preocupação com o estudo de sucesso do projeto considerando os diferentes tipos de projetos (DVIR et al., 1998; LARSON, 1997; RAZ et al., 2002). Nota-se também um número considerável de estudos que buscam relacionar o gerenciamento de projetos com o sucesso do projeto (MUNNS; BJEIRMI, 1996; DE WIT, 1988; MILOSEVIC; PATANAKUL, 2005).

A seguir, no Quadro 7, são apresentados os 10 artigos mais recentes sobre sucesso em projetos na base de dados Scopus e ISI Web of Science. Ao analisar os artigos mais recentes, nota-se que a grande tendência é os estudos que tratam da influência da liderança, especialmente do gerente de projetos, no sucesso do projeto como observado nos trabalhos de Khan et al. (2014) e Mir e Pinnington (2014).

Quadro 7 - Artigos mais recentes sobre sucesso de projetos no Scopus e ISI Web of Science.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte
1	<i>A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit</i>	Yang, L.-R., Chen, J.-H., Wu, K.-S., Huang, D.-M., Cheng, C.-H.	2014	Quality & Quantity - In Press
Valida um <i>framework</i> para avaliar as associações entre práticas de gestão de recursos humanos, o sucesso do projeto e o benefício organizacional no desenvolvimento de novos produtos. Os resultados sugerem que a implementação de práticas de gestão de recursos humanos contribui significativamente para o sucesso do projeto.				
2	<i>Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies</i>	Serra, C.E.M., Kunc, M.	2014	International Journal of Project Management - In Press
Estudo com profissionais do Brasil, Reino Unido e Estados Unidos para avaliar o impacto das práticas de gestão de benefícios na taxa de sucesso do projeto. Os resultados mostram que tais práticas BRM são positivas para o sucesso do projeto e na criação de valor estratégico para o negócio.				
3	<i>Leadership competency: A tool for project success</i>	Khan, S.U.R., Long, C.S., Iqbal, S.M.J.	2014	Middle - East Journal of Scientific Research 19 (10), pp. 1280-1283
Explora como a competência da liderança é importante para o sucesso do projeto. Concluiu-se que a liderança tem impacto positivo sobre o sucesso do projeto, que foi previamente negligenciado devido a algumas razões desconhecidas.				
4	<i>Exploring the value of project management: Linking Project</i>	Mir, F.A., Pinnington, A.H.	2014	International Journal of Project Management 32 (2),

	<i>Management Performance and Project Success</i>			pp. 202-217
Testa a relação entre o desempenho do gerente de projetos e o sucesso do projeto a partir de dados empíricos.				
5	<i>Different stakeholder groups and their perceptions of project success</i>	Davis, K.	2014	International Journal of Project Management 32 (2), pp. 189-201
Análise temática indutiva que investiga quais os fatores que os <i>stakeholders</i> percebem como chave para o sucesso em projetos. Os resultados sugerem uma falta de concordância na percepção dos fatores de sucesso do projeto entre os <i>stakeholders</i> .				
6	<i>Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations</i>	Kloppenborg, T.J., Tesch, D., Manolis, C.	2014	Project Management Journal 45 (1), pp. 9-20
Busca identificar se a importância do comportamento patrocinador executivo varia nas diferentes fases do projeto e se a importância das dimensões de sucesso do projeto variam significativamente dentro e entre os diferentes estágios de conclusão do projeto.				
7	<i>Identification of factors leading to construction project success using Principal Component Analysis</i>	Sandbhor, S., Choudhary, S., Arora, A., Katoch, P.	2014	International Journal of Applied Engineering Research 9 (17), pp. 4169-4180
A partir dos trabalhos relatados na literatura, identificaram-se dezenove fatores que levam ao sucesso do projeto de construção. Os fatores de sucesso mais significativos obtidos para o cenário indiano foram o controle e gestão eficaz do projeto, produtividade e programação, comunicação eficaz e multidisciplinar, capacidade financeira e entrada de clientes, planejamento de recursos e desenho preciso, e competência dos participantes e método correto de entrega do projeto.				
8	<i>Building effective teams to enable project success</i>	Lyden, J., Zeringue, A.	2014	Society of Petroleum Engineers - SPE Intelligent Energy International pp. 285-294
O artigo apresenta a definição e avaliação do sucesso das equipes, os princípios para uma equipe bem projetada, o desenvolvimento da equipe, a construção de uma equipe colaborativa e como enfrentar os desafios da equipe.				
9	<i>Seven tools for project success</i>	Harding, J.S.	2014	Chemical Engineering (United States) 121 (1), pp. 36-41
Apresenta ferramentas que auxiliam no gerenciamento de projetos podendo, portanto, contribuir para o sucesso do projeto.				
10	<i>Exploring the impact of cultural values on</i>	Chipulu, M., Ojiako, U,	2014	International Journal of

<i>project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors</i>	Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., Shou, Y., Stamati, T., Marshall, A.	Operations and Production Management 34 (3), pp. 364-389
Explora o impacto dos valores culturais sobre a importância atribuída aos indivíduos aos fatores de sucesso/insucesso do projeto.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Projetos são cada vez mais uma constante nas organizações e a importância dos mesmos faz com que se torne cada vez mais necessário entender o significado de sucesso em projetos. O início de um projeto geralmente é com o intuito de se criar uma mudança – desenvolver novos produtos, estabilizar novos processos de manufatura ou criar uma nova organização. Sem projetos, uma organização tornar-se-ia ultrapassada e irrelevante e não conseguiria competir em um ambiente de negócios (SHENHAR et al, 2001).

Quando se trata de sucesso em projetos, é importante deixar claro o que é um projeto. Do ponto de vista de produto, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único (PMI, 2004). Um projeto pode ser considerado como a realização de um objetivo específico, que envolve uma série de atividades e tarefas que consomem recursos e tem que ser concluído dentro de uma especificação, tendo início e fim definidos. O sucesso de um projeto está relacionado a capacidade de se atingir os objetivos propostos (MUNNS; BJEIRMI, 1996).

Os objetivos dos projetos têm sido tradicionalmente representados sob a forma de um triângulo representando o tempo, o custo e a qualidade, o qual é ilustrativo e didático, pois mostra claramente como uma alteração em qualquer um dos fatores impacta os outros dois. No entanto, alguns autores têm argumentado que o triângulo é muito simples para representar os objetivos de interação da maioria dos projetos e que os objetivos e os sentimentos das pessoas envolvidas também devem ser levados em conta (GRAY, 2001).

Muitos projetos com atraso e estouro de orçamento que poderiam ser considerados uns fracassos se transformaram em grandes negócios de sucesso. A construção da *Sydney Opera House* teve um orçamento cinco vezes maior e demorou três vezes mais que o planejado para ser construído, porém, transformou-se rapidamente em um dos mais famosos pontos turístico da Austrália. Fato semelhante ocorreu com o lançamento do primeiro Windows pela Microsoft, o qual também sofreu atrasos e necessidade de maiores investimentos. Hoje, aproximadamente 90% dos computadores do mundo utilizam o sistema

operacional Windows (SHENHAR et al, 2001).

Um problema que muitas empresas têm com gerenciamento de projetos é que o sucesso do projeto é definido de forma muito restrita. Se um projeto está no prazo e dentro do orçamento é considerado um sucesso, porém os critérios de projeto devem incluir os objetivos estratégicos da empresa (SHENHAR; DVIR, 2007). Por exemplo, é importante desenvolver e manter boas relações e comunicações eficazes com os *stakeholders*, e, em particular, os patrocinadores do projeto, porque sua compreensão, envolvimento, comprometimento e decisões adequadas são essenciais para alcançar o sucesso do projeto (JUDGEV; MÜLLER, 2005).

Diante desse cenário de necessidade de se criar novas medidas para avaliar o sucesso de um projeto que fossem além da visão tradicional que considera somente os aspectos de custo, tempo e qualidade, Shenhar e Dvir (2007) elaboraram o modelo diamante, modelo multidimensional para mensurar o sucesso de projetos. A criação desse modelo foi baseada em mais de quinze anos de estudo sobre o gerenciamento de projetos e com dados de mais de 600 projetos. A pesquisa ocorreu em várias fases e os modelos evoluíram gradualmente. No modelo diamante, além de considerar as dimensões tradicionais de sucesso: eficiência (custo, prazo), os autores acrescentaram outras quatro dimensões: impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso do negócio e preparação para o futuro.

Na Figura 5, apresenta-se um breve resumo das dimensões consideradas no modelo.

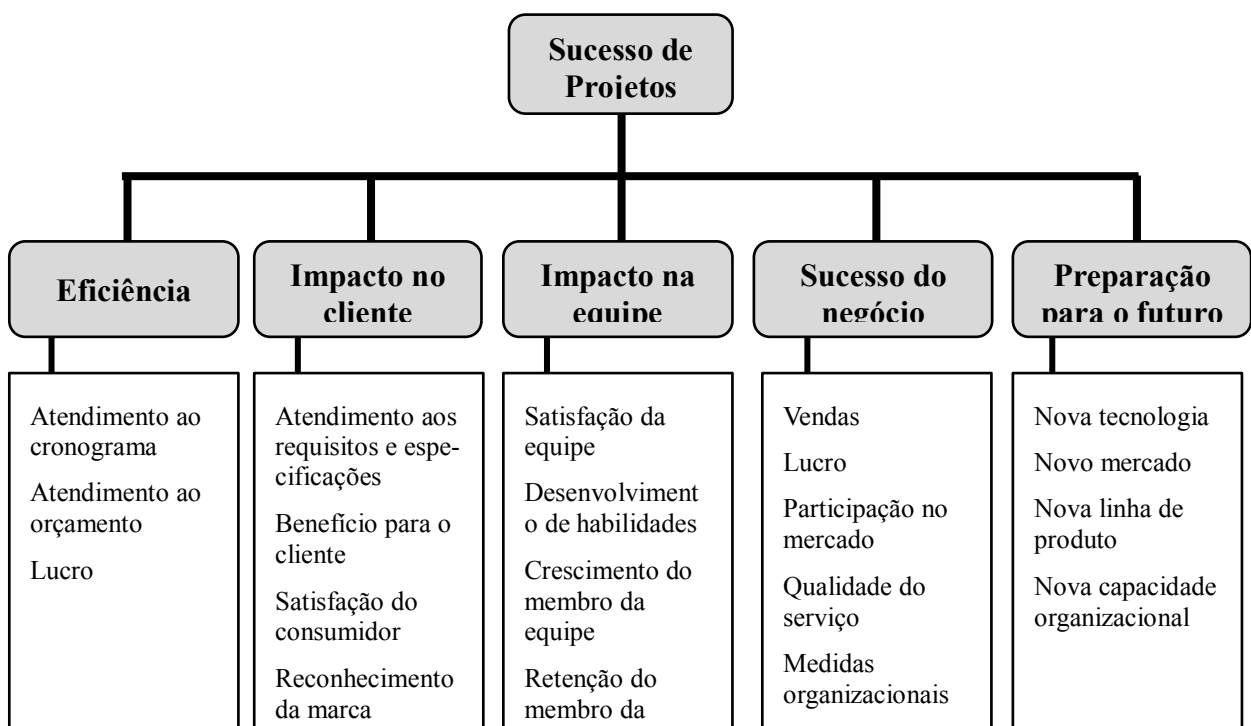


Figura 5 - Medidas específicas de sucesso
Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

A primeira dimensão, *eficiência*, está intimamente ligada à abordagem do “triângulo de ferro” e representa se o projeto foi completado conforme o planejado, atendendo aos requisitos.

A segunda dimensão, *impacto no cliente*, representa a percepção do principal *stakeholder*, a qual é crítica para o sucesso do projeto. Refere-se à como o resultado do projeto melhora o negócio do cliente e atende a sua necessidade.

A terceira dimensão, *impacto na equipe*, reflete como o projeto afeta a equipe e seus membros. Esta dimensão também mede, indiretamente, o investimento que a organização tem feito nos membros das equipes.

A quarta dimensão, *sucesso do negócio*, diz respeito ao impacto direto e imediato do projeto na organização.

A última dimensão, *preparação para o futuro*, trata dos benefícios do projeto em longo prazo. Refere-se a como o projeto ajuda a organização a preparar sua infraestrutura para o futuro e como ele cria novas oportunidades.

Existem alguns fatores que influenciam positivamente às medidas de sucesso de um projeto, tais fatores são denominados fatores críticos de sucesso e podem ser descritos como características, condições ou variáveis que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso do projeto, quando devidamente sustentado, mantido, ou administrado (LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Além de prestar mais atenção aos critérios dos usuários como medidas de sucesso, os gerentes de projetos devem se concentrar em fatores para atingir esses critérios. Eles precisam se concentrar menos em fatores que estão relacionados à sua própria percepção de sucesso, como por exemplo, planejamento (WATERIDGE, 1995).

Ainda não há um consenso na literatura e por parte das empresas sobre quais fatores internos ao projeto ou externos (organização) levam a projetos bem sucedidos. Embora haja algum acordo sobre os fatores que influenciam o sucesso do projeto, principalmente nos aspectos mais estratégicos dos projetos, ou seja, as atividades concluídas antes do desenvolvimento do projeto, ainda há uma série de diferenças (WATERIDGE, 1995).

Nota-se que os estudos mais antigos têm como base o “triângulo de ferro” para a determinação dos fatores de sucesso que engloba fatores relacionados à conclusão do projeto no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações de qualidade. Por exemplo, a conferência do *Project Management Institute* (PMI, 2004), realizada em Montreal em 1986 tinha como objetivo focar na importância de uma boa medida de progresso, custo e qualidade

para o sucesso de um projeto (DE WIT, 1988).

Belassi e Tukel (1996) identificaram em seus estudos fatores relacionados aos membros da equipe e ambientais como determinantes para o sucesso de um projeto, diferenciando-se dos estudos anteriores que se concentravam em fatores prioritariamente técnicos.

Chan, Ho e Tam (2001) apresentaram um estudo com o objetivo de identificar fatores de sucesso para design e construção e examinam a importância desses fatores para o resultado do projeto. Em seu trabalho foi identificado seis fatores de sucesso em projetos: comprometimento da equipe do projeto, competências do contratante, avaliação de riscos e responsabilidades, competências do cliente, necessidades dos usuários finais e restrições impostas pelos usuários finais.

Dvir et al. (2001) alerta em seu trabalho que tradicionalmente projetos são considerados bem sucedidos quando atendem aos objetivos de tempo, orçamento e desempenho. No entanto, afirma que sucesso em projetos está relacionado a muito mais fatores do que esses. Portanto, busca em seu trabalho, o desenvolvimento de um *framework* multidimensional para avaliar o sucesso do projeto mostrando como diferentes dimensões podem ter significados diversos dependendo de fatores como os *stakeholders*, o momento em que se encontra o projeto e o seu tipo.

Em seu trabalho, Cooke-Davies (2002), estudou os fatores de sucesso em projetos em três níveis diferentes: o sucesso do gerenciamento de projetos, o sucesso do projeto e a consistência de um projeto bem sucedido. Além disso, ele também buscou encontrar uma ligação entre o sucesso do projeto e o sucesso empresarial em diferentes setores.

Dvir et al. (2002) analisa em seu trabalho os fatores gerenciais que influenciam no sucesso de projetos, mas atenta para o fato de estudos anteriores assumirem que todos os projetos são similares, portanto analisa essa influência considerando diferentes tipos de projetos.

Chan e Chan (2004) também analisam a influência das ações de gerenciamento de projetos sobre o sucesso do projeto, a partir de um *framework* conceitual. Além disso, consideram também o ambiente externo e fatores humanos.

Fortune e White (2006) apresentaram uma revisão do conjunto de fatores que influenciam no sucesso de projetos baseada em uma revisão de 63 publicações decorrente de uma grande variedade de fontes de dados, as quais abrangem estudos teóricos e empíricos de projetos bem-sucedidos e mal sucedidos. Os fatores citados através das 63 publicações estão

listados na Tabela 1, em ordem de frequência decrescente de ocorrência.

Tabela 1 - Fatores Críticos de Sucesso.

	Fatores	Nº de citações
1	Apoio da alta administração	39
2	Objetivos claros e realistas	31
3	Planejamento forte/detalhado mantido até à data do projeto	29
4	Boa comunicação e <i>feedback</i>	27
5	Envolvimento do cliente/usuário	24
6	Equipe qualificada e eficiente	20
7	Gestão de mudanças eficaz	19
8	Gerente de projetos competente	19
9	Projeto consolidado / Caso de negócio forte	16
10	Recursos bem alocados e suficientes	16
11	Boa liderança	15
12	Tecnologia conhecida e comprovada	14
13	Cronograma realista	14
14	Riscos avaliados e gerenciados	13
15	Patrocinador do projeto	12
16	Monitoramento e controle efetivos	12
17	Orçamento adequado	11
18	Adaptação, estrutura e cultura organizacional	10
19	Bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores	10
20	Planejamento fechado / Revisão e aceitação de possíveis falhas	9
21	Treinamento	7
22	Estabilidade política	6
23	Escolha correta / Experiência anterior de metodologia de gerenciamento de projetos / Ferramentas	6
24	Influências ambientais	6
25	Experiências anteriores	5

26	Tamanho do Projeto / Nível de complexidade / Número de pessoas envolvidas / Duração	4
27	Diversos pontos de vista	3

Fonte: Adaptado de Fortune e White (2006).

Prabhakar (2008) focou na análise do gerente de projeto como um fator importante para um projeto bem sucedido.

É ilustrado na Figura 6 alguns conceitos da área e sua evolução ao longo do tempo.

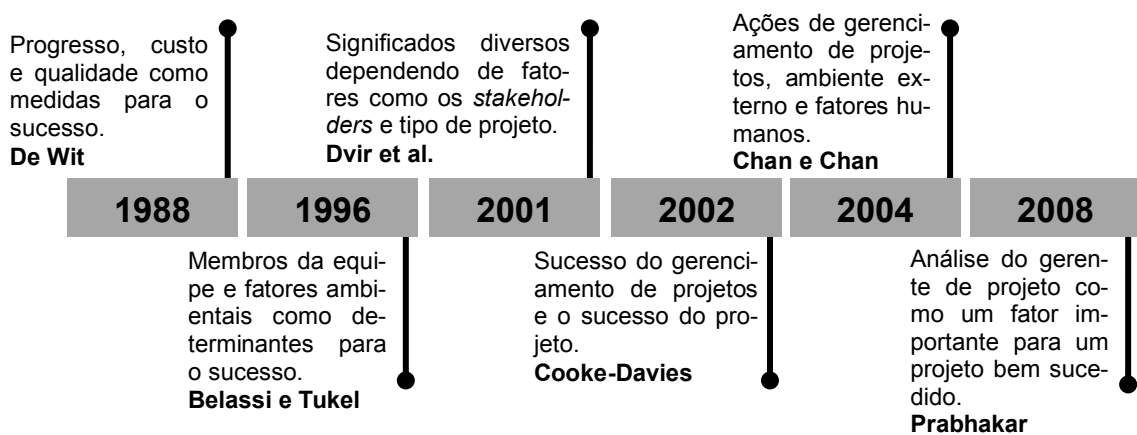


Figura 6 - Linha do tempo sobre sucesso em projetos
Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que os fatores de sucesso em projeto evoluíram de uma abordagem técnica, com foco no “triângulo de ferro” para uma abordagem mais estratégica.

Na Figura 7, apresenta-se um resumo da subseção 2.1.2, indicando que fatores de sucesso influenciam no sucesso de projetos, que nesta dissertação é considerado conforme o modelo diamante proposto por Shenhar e Dvir (2007), pois este além de considerar a visão tradicional de sucesso de projetos também acrescenta outras medidas consideradas importantes pela literatura.

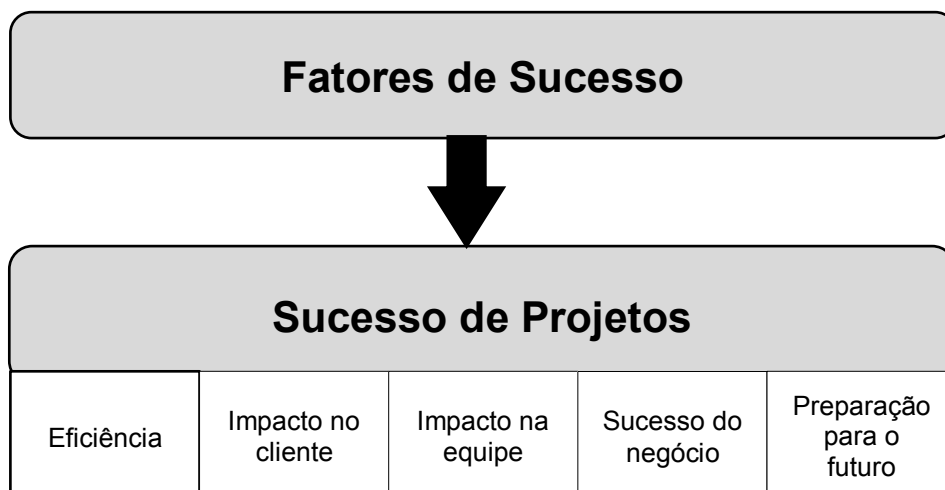


Figura 7 – Resumo da subseção 2.2.2.
Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.3. Fatores Organizacionais e Sucesso de Projetos

Para identificar os estudos que relacionam os conceitos de fatores organizacionais e sucesso em projetos, a pesquisa na base de dados foi realizada utilizando a palavra-chave “*organizational factor**” nos campos título do artigo, resumo e palavras-chave e “*project success*” em título do artigo, resumo e palavras-chave. O idioma utilizado para busca foi o inglês.

Após a realização da busca foi aplicado um filtro de pesquisa que consistiu na leitura do título, resumo e palavras-chave. Os artigos intimamente ligados ao tema foram selecionados, totalizando 7 artigos que foram ordenados por número de citações. No caso dos artigos que constam nas duas bases de dados (Scopus e ISI Web of Science), considerou-se o maior número de citações para realizar a ordenação.

No Quadro 8 são apresentados os 7 artigos encontrados com um breve resumo sobre os mesmos.

Quadro 8 - Artigos sobre fatores organizacionais e sucesso de projetos no Scopus e ISI Web of Science.

	Título	Autor(es)	Data	Fonte	CS¹	CF²
1	<i>The role of market information in new product success/failure</i>	Ottum, B.D., Moore, W.L.	1997	Journal of Product Innovation Management	121	100
Analisa a relação entre o processamento de informações de mercado e sucesso de novos produtos. Também explorara os fatores organizacionais que facilitam o processamento bem sucedido de informações de mercado para assim alcançar uma melhor gestão do desenvolvimento de novos produtos.						
2	<i>Linking knowledge transformation to Information Systems evaluation</i>	Irani, Z., Sharif, A.M., Love, P.E.D.	2005	European Journal of Information Systems	33	19
Afirma que a aplicação das estruturas de avaliação na gestão da tecnologia em organizações industriais é vital para determinar o sucesso ou fracasso dos projetos de sistemas de informação. No entanto, os autores atentam para o fato de que não está claro na literatura quais os aspectos do conhecimento se relacionam com fatores organizacionais e humanos no processo de tomada de decisão na área. Por isso, os autores tentam destacar os componentes de conhecimentos que contribuem para o processo de avaliação de sistemas de informação, no contexto organizacional.						
3	<i>An exploration of organizational factors in new product development</i>	Kandemir, D., Calantone, R.,	2006	Journal of Business and Industrial Marketing	9	-

	<i>success</i>	Garcia, R.				
<p>Examina projetos de desenvolvimento de novos produtos da indústria bioquímica nos Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Reino Unido e Bélgica, com o objetivo de explorar o papel dos fatores organizacionais no sucesso do desenvolvimento de novos produtos. Separam os fatores organizacionais em quatro categorias: recursos pessoais, recursos de desenvolvimento, recursos de teste e recursos de lançamento.</p>						
4	<i>The influence of organizational factors on successful ERP implementation</i>	Dezdar, S., Ainin, S.	2011	Management Decision	-	2
<p>Analisa os fatores organizacionais que influenciam no sucesso da implementação de sistemas ERP no Irã. Os autores destacam a importância da pesquisa, afirmando que esta pode ajudar as empresas que pretendem implementar um sistema ERP a elaborar estratégias para direcionar seus esforços e processos a fim de garantir uma implementação bem sucedida.</p>						
5	<i>Exploring success factors of social infrastructure projects in Malaysia</i>	Wai, S.H., Yusof, A.M., Ismail, S., Ng, C.A.	2013	International Journal of Engineering Business Management	0	-
<p>Apresenta um <i>framework</i> dos fatores de sucesso de projetos de infraestrutura social. Os autores analisaram 41 fatores através da análise da literatura e entrevistas e então agruparam esses fatores em 10 componentes. Uma das componentes foi nomeada fatores organizacionais.</p>						
6	<i>Sustainable relationship: An Australian case study</i>	Cheung, Y.K.F.	2010	COBRA 2010 - Construction, Building and Real Estate Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors	0	-
<p>Analisa os fatores organizacionais que facilitam a relação sustentável entre as organizações de um projeto e, portanto, levam ao sucesso do negócio em longo prazo. O foco da pesquisa foram indústrias de construção da Austrália. A pesquisa também apresentou um modelo de eficácia de desempenho de um projeto.</p>						
7	<i>The role of organizational factors in the international technology transfer project success: An empirical investigation</i>	Taghva, M., Tabatabaeian, H., Mohammadi, K.	2010	IEEM2010 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management	0	-
<p>Analisa o efeito de fatores organizacionais sobre o sucesso de projetos de transferência de tecnologia internacional.</p>						

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresenta-se uma comparação dos fatores organizacionais encontrados e a presença dos mesmos nos artigos analisados no Quadro 9.

Quadro 9 - Fatores organizacionais presentes nos artigos analisados.

Fatores Organizacionais	Autores dos artigos analisados						
	Ottum e Moore (1997)	Irani et al. (2005)	Kandemir et al. (2006)	Dezdar e Ainin (2011)	Wai et al. (2013)	Cheung (2010)	Taghva et al. (2010)
Organização do projeto	X						
Prioridade do projeto	X						
Co-localização	X						
Autonomia	X						
Ferramentas	X						
Resolução de conflitos	X						
Comprometimento		X	X			X	
Estrutura/cultura organizacional		X				X	
Treinamento e educação		X		X		X	
Forte patrocinador			X				
Equipe multidisciplinar/dedicada/motivada			X		X	X	
Apoio da alta administração				X			
Comunicação				X			
Stakeholders bem coordenados e disciplinados					X		
Trabalho em equipe					X		
Recompensa aos funcionários e abertura à inovação					X		
Gestão de relacionamento						X	
Planejamento							X
Liderança							X
Apoio financeiro							X
Confiança mútua e interações apropriadas							X

Definição de especificações técnicas e operacionais do projeto							X
--	--	--	--	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da diferença de áreas e do foco dos artigos analisados, percebe-se que alguns fatores estão presentes em diversos trabalhos.

Os fatores organizacionais mais citados na literatura estudada são: comprometimento (IRANI et al., 2005; KANDEMIR et al., 2006; FIONA CHEUNG, 2010), treinamento e educação (IRANI et al., 2005; DEZDAR et al., 2011; FIONA CHEUNG, 2010), equipe multidisciplinar/dedicada/motivada (KANDEMIR et al., 2006; WAI et al., 2013; FIONA CHEUNG, 2010) e estrutura e cultura organizacional (IRANI et al., 2005; FIONA CHEUNG, 2010).

Confirma-se o argumento de Hannevik et al. (2014), que afirma que os fatores organizacionais relacionados ao sucesso do projeto variam dependendo do setor estudado. Contudo, foi possível identificar alguns fatores que são importantes para diversos setores.

Belassi e Tukul (1996) identificaram quatro fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos: apoio da alta administração, estrutura organizacional do projeto, apoio dos gerentes funcionais e membro responsável pelo sucesso do projeto. Segundo os autores, um dos fatores mais críticos para a execução dos projetos é o apoio da alta administração. Esse apoio é geralmente mais forte se houver um membro responsável pelo sucesso do projeto, o qual ajuda os gerentes de projetos a entender e alcançar os objetivos do projeto. A alta administração normalmente controla o acesso do gerente de projeto aos recursos que são supervisionados pelos gerentes funcionais. O nível de apoio prestado pelo gerente funcional geralmente é determinada pelo nível de apoio da alta administração. Se o projeto faz parte do departamento funcional, então, a disponibilidade de recursos geralmente não é um obstáculo, porque o gerente funcional é geralmente também o gerente do projeto. Mas para projetos com forma organizacional matricial adquirir os recursos adequados pode ser uma tarefa difícil, a qual requer habilidades de negociação e uma posição de poder dentro da organização. O apoio da organização para o projeto facilita a implementação de estratégias para a execução dos projetos.

Ottum e Moore (1997) analisam os fatores organizacionais que facilitam o processamento bem sucedido de informações de mercado para assim alcançar uma melhor gestão do desenvolvimento de novos produtos. Os fatores organizacionais analisados neste estudo foram a organização do projeto, a prioridade do projeto, o compartilhamento de locais,

treinamento, autonomia, ferramentas e métodos para a resolução de conflitos. No entanto, os resultados do estudo sugerem que a maneira pela qual um projeto é organizado desempenha apenas um papel indireto na determinação do sucesso, provavelmente através do melhoramento do processamento de informações de mercado.

Cheung (2010) analisou os fatores organizacionais que facilitam a relação sustentável entre as organizações de um projeto e, portanto, levam ao sucesso do negócio em longo prazo. O foco da pesquisa foram indústrias de construção da Austrália. A autora afirma que o impacto da cultura e da organização sobre o desempenho do projeto está se tornando um tema cada vez mais importante para o estabelecimento de uma abordagem relacional para com os projetos.

Taghva et al. (2010) analisaram o efeito de fatores organizacionais sobre o sucesso de projetos de transferência de tecnologia internacional. Os autores analisam os fatores organizacionais presentes na organização que transfere a tecnologia, na organização que recebe a tecnologia transferida e na organização do projeto. Os resultados mostraram que há um papel significativo da organização que recebe a tecnologia transferida e na organização do projeto para o sucesso dos projetos. Entre os fatores organizacionais que se mostraram importantes para o sucesso dos projetos estão gestão de projetos, comprometimento da alta administração, planejamento e comunicação.

Dezdar e Ainin (2011) analisaram os fatores organizacionais que influenciam no sucesso da implementação de sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) no Irã. Os resultados indicam que a alta administração deve apoiar e estar comprometida com o projeto, para que o sistema seja bem sucedido. A gestão também deve garantir que os planos sejam bem comunicados e compreendidos por toda a empresa. Além disso, devem ser fornecido treinamento adequado sobre os sistemas a todos os utilizadores para garantir que eles sejam capazes de utilizar o sistema de forma eficaz e eficiente, contribuindo assim para a sua satisfação que posteriormente influenciará no sucesso da implementação.

Vários fatores organizacionais estão relacionados com o sucesso do projeto em diferentes setores. No entanto, não há um padrão claro mostrando que certos fatores são importantes em todos os setores, porém, cooperação e comunicação, tanto internamente como externamente, parecem ser importantes em diferentes contextos organizacionais (HANNEVIK et al., 2014).

A partir da lista de fatores de sucesso de projetos identificados na literatura no estudo de Fortune e White (2006) e apresentada na Tabela 1, analisou-se a presença de cada um dos

fatores nos estudos que tratam de fatores organizacionais, para identificar quais fatores de sucesso são considerados como organizacionais.

A pesquisa na base de dados Scopus e ISI Web of Science foi realizada utilizando a palavra-chave “*organizational factor**” nos campos título do artigo, resumo e palavras-chave e o nome de cada um dos fatores apresentados na Tabela 1 em título do artigo, resumo e palavras-chave. O idioma utilizado para busca foi o inglês.

Após a realização da busca foi aplicado um filtro de pesquisa que consistiu na leitura do título, resumo e palavras-chave. Os artigos intimamente ligados ao tema foram selecionados.

No Quadro 10 são exibidos os fatores de sucesso de projetos identificados na literatura no estudo de Fortune e White (2006). Os fatores considerados como organizacionais são apresentados em destaque. Mostra-se também o número de citações de cada um dos fatores considerando dois quesitos: sucesso de projeto (baseado no estudo de Fortune e White, 2006) e âmbito organizacional (elaborado pela autora).

Quadro 10 - Fatores Críticos de Sucesso e Organizacionais.

	Fatores	Nº de citações	
		Sucesso de projetos	Organizacional
1	Apoio da alta administração	39	7
2	Objetivos claros e realistas	31	3
3	Planejamento forte/detalhado mantido até à data do projeto	29	-
4	Boa comunicação	27	16
5	Envolvimento do cliente/usuário	24	-
6	Equipe qualificada e eficiente	20	-
7	Gestão de mudanças eficaz	19	5
8	Gerente de projetos competente	19	-
9	Projeto consolidado / Caso de negócio forte	16	-
10	Recursos bem alocados e suficientes	16	-
11	Boa liderança	15	-
12	Tecnologia conhecida e comprovada	14	-
13	Cronograma realista	14	-

14	Riscos avaliados e gerenciados	13	-
15	Patrocinador do projeto	12	-
16	Monitoramento e controle efetivos	12	-
17	Orçamento adequado	11	-
18	Cultura organizacional	10	27
19	Bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores	10	-
20	Planejamento fechado / Revisão e aceitação de possíveis falhas	9	-
21	Treinamento	7	19
22	Estabilidade política	6	-
23	Escolha correta / Experiência anterior de metodologia de gerenciamento de projetos / Ferramentas	6	-
24	Influências ambientais	6	-
25	Experiências anteriores	5	-
26	Tamanho do Projeto / Nível de complexidade / Número de pessoas envolvidas / Duração	4	-
27	Diversos pontos de vista	3	-
		397	

Fonte: Adaptado de Fortune e White (2006).

No Quadro 11, é apresentada uma lista da identificação dos fatores organizacionais analisados neste estudo e sua presença na literatura, ordenados pelo número de citações.

Quadro 11 - Fatores Organizacionais.

	Fatores	Literatura	Nº de citações
1	Cultura organizacional	Sorensen (2002); Moon (1999); Fafchamps (1994); Chang e Lin (2007); Ghobadian e O'Regan (2006); Ahadi (2004); Tarafdar e Vaidya (2006); Gebauer (2007); Moynihan et al. (2012); Ferrell et al. (2007); Bowen (2004); Moffett et al. (2003); Donate e Guadamillas (2011); Calipha et al. (2010); Pandey e Sharma (2009); Baku e Smith (1998); Booth e Hamer (2007); Chen e Liang (2011); Westrum	27

		(1996); Rahimi et al. (2011); Drew e Kendrick (2005); Vyhmeister et al. (2006); Tan et al. (2009); Jitwasinkul e Hadikusumo (2011); Shaukat e Zafar (2010); Chuang et al. (2013); Liu (2009)	
2	Boa comunicação	Mora-Valentin et al. (2004); Nambisan e Wilemon (2000); Kraemer e Carayon (2007); Chakrabarti (1990); Dezdar e Ainin (2011); Uzoka (2008); Bowen (2004); Bruque-Camara et al. (2004); Lewis (2000); Joseph et al. (1999); Skogdalen e Vinnem (2012); Jitwasinkul e Hadikusumo (2011); Noruzy et al. (2011); Sankaran et al. (2011); Haber et al. (1990); Ruskin et al. (1986)	16
3	Treinamento	Crichton et al. (2005); Kraemer et al. (2009); Dezdar e Ainin (2011); Hemsley-Brown (2004); Rouibah et al. (2009); Shire et al. (2009); Park e Han (2002); Tung et al. (2011); Davison e Al-Shaghana (2007); Goldman e Casey (2010); Fyffe et al. (2008); Robertson et al. (2008); Hodgson et al. (1998); Konanahalli et al. (2012); Dawal e Taha (2006); Wafa e Yasin (1998)	16
4	Apoio da alta administração	Tarafdar e Vaidya (2006); Jassawalla e Sashittal (1998); Law e Ngai (2007); Hornsby et al. (2002); Sorensen (2001); Bell e Cukier (1984); Warne (1997)	7
5	Gestão de mudanças eficaz	Ahadi (2004); Shah e Siddiqui (2006); Mcguire (1996); Drew e Kendrick (2005); Kazem (2011)	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Na seção seguinte, é apresentada uma revisão sobre os fatores organizacionais que são analisados neste trabalho.

2.2. Fundamentação Teórica

Nesta seção, apresenta-se mais detalhadamente cada um dos fatores que serão considerados nesse estudo.

2.2.1. Apoio da Alta Administração

Apoio da alta administração é definido como a vontade da alta administração para fornecer os recursos necessários, autoridade e poder para alcançar o sucesso. Pode envolver aspectos como a alocação de recursos suficientes (incluindo financeiro, recursos humanos, tempo, etc.), bem como a confiança de gerenciamento de projetos em seu apoio em caso de crise e deve ser transmitido a todas as partes envolvidas (PINTO; SLEVIN, 1987). É a vontade de gerência sênior para facilitar e promover a atividade empresarial na organização, incluindo defender ideias inovadoras, bem como fornecer os recursos necessários, conhecimento ou proteção (HORNSBY et al., 2002).

O apoio é geralmente mais forte se houver um defensor do projeto e este for da gestão de topo. Ele ajuda os gerentes de projetos entenderem e alcançar os objetivos do projeto, que são especificados pelo cliente e/ou pela alta administração. A alta administração normalmente controla o acesso do gerente de projeto aos recursos que são supervisionados por gerentes funcionais. O nível de apoio prestado pelo gerente funcional geralmente é determinada pelo nível de apoio da alta administração. Se o projeto faz parte do departamento funcional, então a disponibilidade de recursos geralmente não é um obstáculo, porque o gerente funcional é geralmente também o gerente do projeto. Mas para projetos com formas organizacionais matriciais, ou para projetos com formas puras de projeto, adquirir recursos adequados pode ser uma tarefa difícil, a qual requer habilidades de negociação e posição de poder dentro da organização (BELASSI; TUKEL, 1996).

Quando a alta administração está empenhada em projetos de consultoria de gestão, ou seja, irá apoiá-los e mobilizar os recursos necessários, a atitude do cliente para participar de projetos tende a ser positiva. Além disso, o alto nível de apoio da alta administração ajuda a atravessar as fronteiras organizacionais e em atividades de reestruturação (JAN; LEE, 1998).

O apoio da alta administração é um fator relacionado à organização e pode ser afetado pelo estado geral da economia. A falta do apoio da alta administração juntamente com a falta de um gerente de projeto competente no trabalho pode levar ao fracasso do projeto (BELASSI; TUKEL, 1996). A falta de envolvimento e apoio da alta administração muitas vezes condena o projeto ao fracasso antes de começar, sendo uma das três causas mais comuns de fracasso de um projeto (WHITTAKER, 1999).

Jassawalla e Sashittal (1998) afirmam a importância do fornecimento dos recursos

necessários, tarefa desempenhada pela alta administração, mas no contexto do desenvolvimento de novos produtos. Segundo os autores, outro fator relevante é o fato da alta administração considerar as atividades de desenvolvimento de novos produtos centrais e transmitir essa relevância para organização, fazendo assim com que os níveis de colaboração aumentem, ou seja, quando a alta organização acredita na importância do projeto nota-se um comportamento de colaboração.

Hornsby et al. (2002) trata dos fatores organizacionais que influenciam os gerentes de nível médio a iniciar atividades de empreendedorismo corporativo. Entre os fatores organizacionais os autores analisam a importância de se obter o apoio da alta administração para que as atividades dentro da organização sejam facilitadas e promovidas e que os recursos necessários sejam fornecidos.

Law e Ngai (2007) analisam a influência do apoio da alta administração e o sucesso de softwares ERP. Os autores consideram a importância do apoio da alta administração pelo fato de que assim os projetos recebem os recursos necessários para os seus desenvolvimentos e também pelo fato de que quando a alta administração apoia o projeto um sinal positivo é transmitido para os outros gerentes envolvidos afetando assim positivamente seus esforços no desenvolvimento do projeto.

Entre os estudos que tratam da influência do apoio da alta administração para o sucesso de projetos encontram-se os estudos de Schultz e Slevin (1975), Cash e Fox (1992) e Belassi e Tukul (2006).

Schultz e Slevin (1975) afirmam que o apoio da alta administração aos projetos tem sido considerado há muito tempo como um fator de grande importância para o sucesso ou fracasso de tais projetos.

Segundo Cash e Fox (1992), a alta administração pode estar entre os mais efetivos recursos disponíveis para o gerente do projeto, se ele for capaz de envolver estes executivos-chaves no decorrer do projeto. E se o projeto afeta uma grande parte da organização, o envolvimento da alta administração é crucial.

Belassi e Tukul (2006) apontam o apoio da alta administração como um dos fatores mais críticos para o sucesso de um projeto e afirmam que claramente o total apoio da organização ao projeto facilita e auxilia na implementação de estratégias para que um projeto seja finalizado com sucesso.

Neste trabalho, apoio da alta administração é caracterizado pela alta administração que acredita e apoia o projeto e que fornece os recursos necessários para o bom desempenho do

mesmo.

Assim sendo, esse estudo, propõe a seguinte hipótese:

H1. Apoio da alta administração está positivamente relacionado com o sucesso do projeto.

2.2.2. Boa Comunicação

A comunicação é uma troca bidirecional de informações. A informação dada deve ser clara e concisa, e deve ser claramente entendido pela parte receptora. Processos de comunicação incluem pessoa-a-pessoa, conversas por telefone, reuniões, e-mail, cartas e relatórios. Ouvir é uma habilidade de comunicação crítica e muitas vezes ignorada (CLELAND; KING, 1988).

Uma boa comunicação está relacionado ao fornecimento de uma rede adequada e dados necessários para todos os atores-chave na implementação do projeto (PINTO; MANTEL, 1990). Um canal de comunicação é considerado adequado quando há informação suficiente disponível sobre os objetivos do projeto, status, mudanças, coordenação organizacional, necessidades dos clientes. A comunicação é essencial não só dentro da própria equipe do projeto, mas entre a equipe e o resto da organização, bem como com os clientes (PINTO; SLEVIN, 1987).

Uma comunicação eficaz entre os parceiros é essencial para o sucesso. Ela permite ajuste dos objetivos, coordenação de tarefas e aprendizado entre empresas (SIVADAS; DWYER, 2000). Segundo Mohr e Spekman (1994), parcerias de sucesso exibem uma melhor qualidade de comunicação e compartilhamento de informações.

Habilidade de comunicação eficaz é uma das características mais importantes para o sucesso de um projeto, pois uma boa comunicação com a equipe irá revelar controvérsias antes que elas se tornem problemas.

A falta de comunicação tem sido citada como a maior razão para o fracasso de muitos projetos no que diz respeito ao atendimento das expectativas. Ironicamente, também é considerada como uma das partes mais negligenciadas de operações corporativas (CLARKE, 1999). Esta pode influenciar inclusive nos resultados de uma organização, como foi o exemplo da empresa de autopeças Mueller, cujo faturamento caiu 50% em um único trimestre

de 2008 devido à falta de comunicação sobre a crise global (VOCÊ SA, 2009).

Percebe-se que os autores tratam da influência positiva da boa comunicação no desenvolvimento das atividades, no aproveitamento do tempo e na identificação de problemas. Fatores esses que podem influenciar positivamente o bom desempenho de um projeto.

Ruskin et al. (1986) estuda o efeito dos fatores organizacionais nos gerentes de projetos e afirma que a existência de uma cadeia de comunicação permite que os membros da equipe sejam protegidos contra solicitações e orientações alheias, além de que uma boa comunicação permite um melhor aproveitamento do tempo.

Chakrabarti (1990) afirmam que tanto a qualidade quanto a quantidade de informação transferida entre uma divisão e as outras partes da organização estão positivamente relacionados com o desempenho da divisão. Afirmam também que gestores sentem uma grande ansiedade devido à falta de informações sobre as metas e os objetivos da organização e apresentam uma preocupação com possíveis mudanças forçadas. Destacando-se assim a importância de uma boa comunicação para o desempenho satisfatório das atividades.

Nambisan e Wilemon (2000) analisam fatores organizacionais para o desenvolvimento de softwares e novos produtos e afirmam que a boa comunicação dentro da equipe permite a identificação antecipada de problemas e permite que os esforços sejam focados no cliente.

Alguns autores citam a importância da boa comunicação para o sucesso de projetos. Entre estes encontram-se os estudos de Curtis et al. (1988), Pinto e Slevin (1987) e Clarke (1999).

Curtis et al. (1988) afirma que a comunicação organizacional tornou-se crucial para o gerenciamento do projeto, podendo influenciar assim no desempenho final deste.

Segundo Pinto e Slevin (1987), a necessidade de uma comunicação adequada é extremamente importante na criação de uma atmosfera para a implementação bem sucedida do projeto.

Uma boa comunicação pode reduzir esforços não produtivos, evitar duplicações e ajudar a eliminar erros. Também pode ajudar a gerir a incerteza, levar a identificação de problemas com antecedência ou pode gerar ideias que levam a melhores soluções. Além disso, incentiva o trabalho em equipe, aumenta a motivação e assegura o envolvimento de todos os principais envolvidos. O resultado final será um projeto que tem mais chances de alcançar seus objetivos dentro do tempo e recursos alocados e, portanto ser considerado um projeto de sucesso (CLARKE, 1999).

Boa comunicação é definida neste estudo como uma comunicação que possa ser considerada eficaz pela organização e que todos os tipos de informações necessárias estejam à disposição dos funcionários para que estes possam desempenhar seu trabalho.

Assim sendo, esse estudo, propõe a seguinte hipótese:

H2. Boa comunicação está positivamente relacionada com o sucesso do projeto.

2.2.3. Gestão de Mudanças Eficaz

A gestão de mudança depende de como a organização comunica objetivos e valores, da negociação utilizada para obter acordo e cooperação, do oferecimento de recompensa aos comportamentos que apoiam a mudança, dos recursos fornecidos e redirecionados para apoiar a mudança e do incentivo ao aumento da participação e tomada de decisão (MCGUIRE, 1996).

Algumas estratégias de gestão de mudança são (MCGUIRE, 1996):

- Comunicação de políticas, procedimentos, processos;
- Engajamento na avaliação dos projetos em andamento;
- Atualização do plano de projeto, conforme necessário;
- Ênfase nos benefícios da mudança;
- Comunicação da missão, dos valores e da qualidade;
- Foco no processo de mudança;
- Redirecionamento recursos para induzir a mudança;
- Facilitar padrões de trabalho não hierárquicos;
- Incentivo ao trabalho em equipe;
- Solicitação de *feedback* sobre o propósito;
- Criação de entusiasmo sobre as novas oportunidades;
- Animação dos gestores quanto a mudança;
- Reconhecimento de um líder de projeto bem respeitado;
- Negociação para manter a cooperação;
- Obtenção de envolvimento voluntário de todos;
- Adesão ao cronograma e horários;

- Comprometimento da gestão para os resultados desejados;
- Fornecimento de educação e formação para aqueles que estão envolvidos;
- Recompensa aos comportamentos que apoiaram a mudança e
- Recompensa à melhoria do desempenho.

Segundo CLEGG et al. (1997), as organizações bem sucedidas adotam uma abordagem integrada para a mudança organizacional e técnica. As questões técnicas, organizacionais e as pessoas são vistas como intrinsecamente ligadas e mudança bem sucedida exige a sua gestão conjunta.

Mcguire (1996) analisou os fatores que afetam a qualidade do gerenciamento de software e conclui em seu estudo que as organizações devem enfatizar suas estratégias de mudanças para que possam realizar efetivamente melhorias nos processos de softwares.

Esforços são feitos dentro da organização para promover mudanças como novos sistemas e métodos de trabalho. Com isso, em torno de 50% do custo total de mudanças pode estar relacionado aos recursos investidos em fatores humanos e organizacionais (CLEGG et al., 1997).

Os estudos de Grover et al. (1995), Hwang e Low (2011), Levasseur (2010) e Taylor (2000) tratam da importância da gestão de mudanças para a implementação bem sucedida de diversos projetos.

Grover et al. (1995) demonstra claramente a importância da gestão de mudanças na implementação bem sucedida de projetos de reengenharia de processo de negócios.

Hwang e Low (2012) afirmam que uma gestão de mudanças ineficaz pode levar um projeto ao fracasso e confirmam que empresas que praticam uma gestão de mudanças eficaz apresentam uma maior taxa de sucesso em seus projetos em comparação à empresas que não consideram a importância da gestão de mudanças.

Levasseur (2010) afirma que as técnicas de gestão de mudanças podem ser uma ferramenta eficiente para garantir o sucesso de um projeto e mostram que a aplicação de métodos de gestão de mudanças tem o potencial de elevar consideravelmente a taxa de sucesso dos projetos.

Taylor (2000) afirma que uma gestão de mudanças pobre é uma das principais causas do fracasso de um projeto enquanto que um controle claro da mudança de um projeto é fundamental para o sucesso do mesmo.

Neste estudo, considera-se gestão de mudanças eficaz aquela em qual a organização é favorável a mudanças, tem capacidade para mudar e introduz um número suficiente de novas

políticas e procedimentos.

Assim sendo, esse estudo, propõe a seguinte hipótese:

H3. Gestão de mudanças eficaz está positivamente relacionado com o sucesso do projeto.

2.2.4. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional foi adaptado de antropologia para a gestão organizacional. A cultura organizacional é o meio termo entre a administração e o comportamento organizacional, e diferentes empresas geralmente possuem diferentes culturas organizacionais (CHANG; LIN, 2007). É um conjunto de valores e normas compartilhadas pelos funcionários que orientam suas interações com os pares, gestão e clientes (SVYANTEK; BOTT, 2004). Valores, pressupostos comuns e padrões de crenças de membros da organização são o que definem a cultura organizacional (PATTERSON et al., 2005).

A maioria dos teóricos concordam que a cultura organizacional existe, e que tem efeitos definitivos e sejam quais forem as definições teóricas da cultura organizacional, cada organização tem a sua própria definição como: estilo da empresa, "a maneira como fazemos as coisas por aqui" e a filosofia da empresa (HUMAN FACTORS INTERNATIONAL, 2011).

Cultura organizacional tem implicações para todos os aspectos do ambiente de trabalho. Algumas destas implicações são dadas abaixo.

- A cultura determina os tipos de respostas que a organização tem frente a mudanças necessárias e novos problemas. Ela pode ajudar a prever o quão bem a organização irá lidar com a mudança.
- As pessoas só podem notar sua cultura quando há uma quebra de rotina e eles têm que lidar com algo inesperado. Ter um conhecimento e compreensão da cultura pode ajudar os membros a prever como a empresa pode responder e lidar com o imprevisto.
- A cultura determina o tipo de pessoas que serão atraídas para a organização e que serão bem-sucedidas. Ela também dá uma direção clara para a formação e desenvolvimento dos indivíduos, definindo o que é e o que não é importante, e quais as competências que o indivíduo precisa para ter um bom desempenho na organização.
- Em uma organização que tem divisões ou subculturas pode levar à fragmentação ou

perplexidade, daí a confusão, conflito e falta de cooperação.

- Cultura implica estabilidade, padronização de comportamentos, e reflete todos os aspectos da vida em grupo. Ela reconhece que os nossos ambientes de trabalho são extensões de nós mesmos e dirige a atenção para um significado simbólico.
- Organizações que possuem culturas que são muito fortes podem tornar-se resistentes à mudança e será muito lento para se adaptar ao seu ambiente.

A cultura organizacional define o comportamento e motiva seus indivíduos além de afetar a maneira como a organização processa informações. Alguns fatores importantes relacionados à cultura organizacional são o cooperativismo, inovação, consistência e eficácia (CHANG; LIN, 2007). Deve ser considerada tão fundamental quanto à estrutura e a estratégia para o bom desempenho de uma organização. A administração deve apoiar e reforçar uma boa cultura e ajudar a criar culturas novas se não existirem (TAKIMOTO, 2005).

Há muitas razões para querer entender a cultura de uma organização. Ela pode ser particularmente importante em épocas de mudança, fusão ou aquisição ou ao planejar as estratégias de negócios e recursos humanos. Também pode ser uma consideração importante quando uma organização está em expansão, quando os executivos podem ter que decidir se querem ou não monitorar ativamente toda a cultura ou permitir que cada nova divisão ou área geográfica desenvolva a sua própria cultura (HUMAN FACTORS INTERNATIONAL, 2011).

Sorensen (2002) cita que uma cultura forte, aquela em que as normas e valores são amplamente compartilhados e intensamente mantidos em toda a organização, melhora o desempenho de uma organização pelo fato de assim ter funcionários, com alto nível de motivação, dedicados a objetivos comuns. Segundo o autor, os benefícios do desempenho de uma cultura organizacional forte é consequência de normas e valores fortemente compartilhados e defendidos tendo assim um melhor alinhamento entre os objetivos das empresas e dos membros e maiores esforços de seus funcionários.

Chang e Lin (2007) afirmam que a cultura organizacional influencia as atividades de operação e a eficácia das práticas de segurança da informação de uma empresa, portanto, os gestores devem considerar a cultura organizacional como um fator importante para apoiar e orientar a prática de gestão de segurança da informação. Os autores apontam para o fato de que a cultura é um fator crítico para as empresas sobreviverem, uma vez que conduz a organização e suas ações, e concluem que a cultura está ligada as práticas e papéis existentes em uma organização, guiando como os empregados pensam, agem e sentem.

Segundo Moynihan et al. (2012), a cultura pode bloquear, acolher ou remodelar a melhora do desempenho da empresa de forma consistente com as normas organizacionais e que uma cultura orientada à melhora de desempenho ou para a missão da empresa está associada positivamente com o sucesso do desempenho da organização.

Segundo Deal e Kennedy (1982), a cultura é o fator que, individualmente, é o mais importante responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização.

Segundo Lewis e Thornhill (1994), a cultura organizacional impacta positivamente o sucesso do projeto porque ajuda a alcançar o sucesso através da definição clara dos objetivos do projeto, da implementação e da avaliação da estratégia.

Sheffield e Lemétayer (2013) atestam a influência da cultura organizacional para o desempenho bem sucedido de projetos de software.

Cultura organizacional é considerada neste estudo como uma cultura focada no desenvolvimento dos recursos humanos, aberta e considerada de confiança por toda a organização.

Assim sendo, esse estudo, propõe a seguinte hipótese:

H4. Cultura organizacional está positivamente relacionado com o sucesso do projeto.

2.2.5. Treinamento

Treinamento é o esforço planejado por uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho (WEXLEY, 1984). É a prestação de instrução ou formação para os funcionários de modo a garantir competências adequadas (PULLIG et al., 2002). O treinamento aumenta ainda mais o nível de conhecimento, aumentando assim o desempenho individual e, posteriormente, o desempenho organizacional (DEZDAR; AININ, 2011).

Normalmente, a formação muitas vezes não é suficiente para desenvolver habilidades ou para construir a confiança dos trabalhadores na sua capacidade de realizar o trabalho de forma adequada. Novas tecnologias de produção estão se tornando cada vez mais complexa, exigindo um alto nível de habilidades. O treinamento dos trabalhadores deve ser extenso e eficaz para ensinar os trabalhadores as habilidades necessárias. Deve ser dado tempo suficiente para os trabalhadores aprenderem novas habilidades complexas (PARK; HAN,

2002).

Treinamento insuficiente pode ser visto como um obstáculo inicial que deve ser superado para criar as condições necessárias para uma implementação bem sucedida (PULLIG et al., 2002).

O investimento em treinamento e desenvolvimento é importante para o sucesso em longo prazo da organização, bem como dos trabalhadores (BRATTON, 1993).

Segundo Tung et al. (2014), o treinamento permite que as organizações articulem uma ligação entre novas iniciativas e metas organizacionais, e fornece um mecanismo para que os empregados compreendam, aceitem e se sintam confortáveis com essas iniciativas.

Dawal e Taha (2006) ao analisarem o efeito de fatores organizacionais na satisfação no trabalho concluem que as oportunidades de treinamento influenciam positivamente na satisfação do funcionário com seu emprego.

Dezdar e Ainin (2011) estudam a influencia dos fatores organizacionais no sucesso da implementação de softwares ERP. Os autores atestam que o treinamento aumenta o nível de conhecimento e conseqüentemente o desempenho individual e posteriormente o desempenho organizacional.

Os estudos de Bradley (2005), Palmer (1988), Asl et al. (2014) e Ika et al. (2012) atestam a importância do treinamento para o sucesso de projetos.

Segundo Bradley (2005), a escolha do treinamento adequado tem um impacto significativo no sucesso de um projeto. Em seu estudo comprova a importância do treinamento para os projetos e afirma que projetos de sucesso classificaram seus treinamentos como uma maior taxa de qualidade e investiram mais em treinamentos.

Palmer (1988) considera o treinamento como fator essencial a ser incorporada a qualquer projeto para garantir seu sucesso.

Asl et al. (2014) confirma que o treinamento eleva as taxas de sucesso de projetos de gestão e Ika et al. (2012) afirma que o treinamento aumenta a chance de sucesso de um projeto e reconhece o treinamento como um fator de sucesso para projetos de desenvolvimento.

Neste estudo, treinamento está relacionado ao fato da organização fornecer um treinamento de qualidade em quantidade suficiente para que os funcionários possam desenvolver suas habilidades e, portanto, desempenhar um bom trabalho.

Sendo assim, esse estudo, propõe a seguinte hipótese:

H5. Treinamento está positivamente relacionado com o sucesso do projeto.

Na Figura 8 apresenta-se um resumo da subseção 2.1.3, indicando os fatores organizacionais considerados nesse estudo e que podem contribuir para o sucesso de projetos.

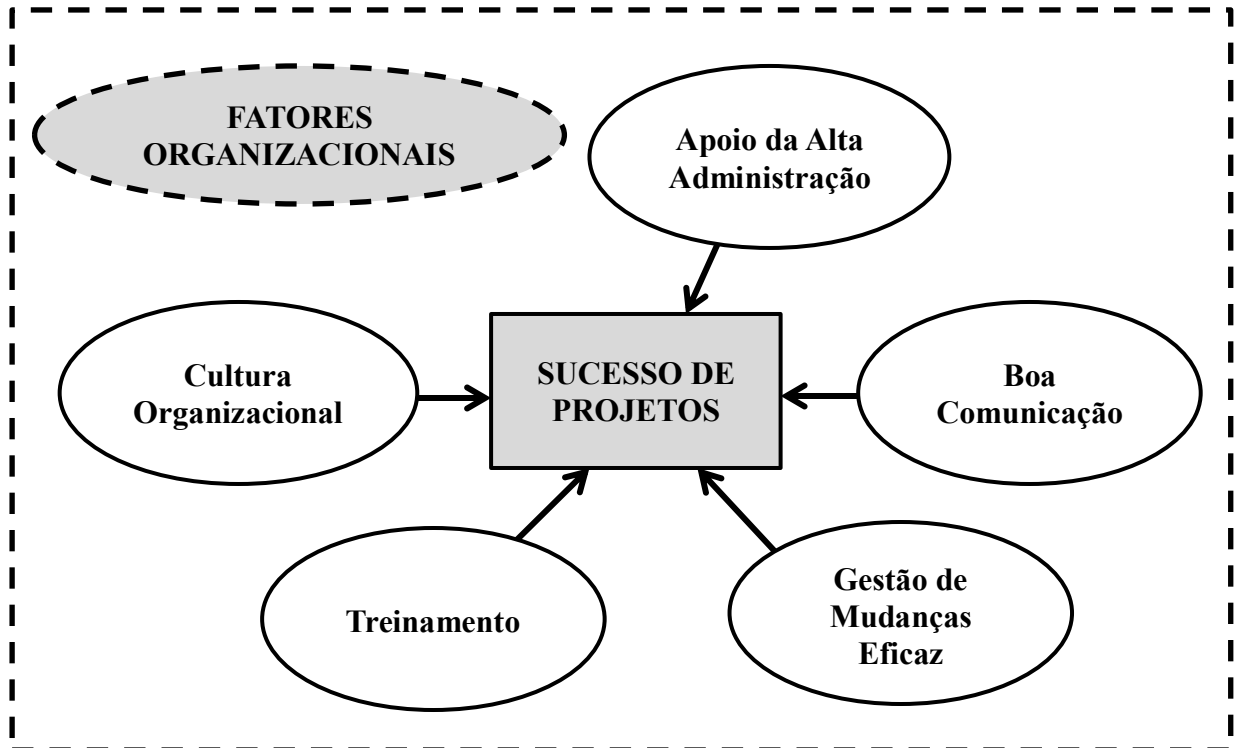


Figura 8 – Resumo da subseção 2.1.3
Fonte: Elaborado pela autora.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os materiais e métodos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Apresenta-se a definição das variáveis, a coleta de dados assim como o instrumento para tal coleta, a análise dos dados e os métodos utilizados para realizar as análises.

Nesse estudo foram utilizados métodos quantitativos para responder as questões de pesquisa na forma de análises estatísticas. O objetivo de um estudo quantitativo pode ser a realização de um estudo, sua confirmação ou um estudo exploratório (CRESWELL, 2003).

Na abordagem quantitativa empregam-se instrumentos estatísticos tanto para a coleta quanto para a análise dos dados. Tal abordagem é importante quando quer se garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análises e interpretações garantindo assim segurança quanto às inferências. É frequentemente utilizada em estudos em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, principalmente quando buscam a relação causa-efeito entre os fenômenos (RAUPP; BEUREN, 2003; PRODANOV; FREITAS, 2013). Sendo, portanto, adequada ao propósito desta pesquisa, o qual é confirmar e analisar a relação entre os fatores organizacionais e o sucesso de projetos.

3.1. Definições das Variáveis

Variável Independente é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável, a variável dependente. É fator determinante para determinado resultado, efeito ou consequência e pode ser manipulada e quantificada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, definiu-se como variável independente os fatores organizacionais, que são apresentados no Quadro 12.

A identificação dos fatores organizacionais a serem analisados foi obtida a partir de uma análise da literatura. A partir da lista de fatores de sucesso de projetos identificados na literatura no estudo de Fortune e White (2006) e apresentada na Tabela 1, analisou-se a presença de cada um dos fatores nos estudos que tratam de fatores organizacionais, para identificar quais fatores de sucesso são considerados como organizacionais.

A pesquisa na base de dados Scopus e ISI Web of Science foi realizada utilizando a

palavra-chave “*organizational factor**” nos campos título do artigo, resumo e palavras-chave e o nome de cada um dos fatores apresentados na Tabela 1 em título do artigo, resumo e palavras-chave. O idioma utilizado para busca foi o inglês.

Após a realização da busca foi aplicado um filtro de pesquisa que consistiu na leitura do título, resumo e palavras-chave. Os artigos intimamente ligados ao tema foram selecionados.

A lista dos fatores organizacionais identificados foi composta pelas variáveis: apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz, cultura organizacional e treinamento, definidas no Quadro 12.

Quadro 12 - Quadro resumo dos fatores organizacionais.

FATORES ORGANIZACIONAIS		
1	Apoio da alta administração	Apoio da alta administração é definido como a vontade da alta administração para fornecer os recursos necessários, autoridade e poder para alcançar o sucesso (PINTO; SLEVIK, 1987).
2	Boa comunicação	A necessidade de uma comunicação adequada é extremamente importante na criação de uma atmosfera para a implementação bem sucedida do projeto. A comunicação é essencial não só dentro da própria equipe do projeto, mas entre a equipe e o resto da organização, bem como com os clientes (PINTO; SLEVIK, 1987).
3	Gestão de mudanças eficaz	A gestão de mudança depende de como a organização comunica objetivos e valores, da negociação utilizada para obter acordo e cooperação, do oferecimento de recompensa aos comportamentos que apoiam a mudança, dos recursos fornecidos e redirecionados para apoiar a mudança e do incentivo ao aumento da participação e tomada de decisão (MCGUIRE, 1996).
4	Cultura organizacional	A cultura organizacional é o meio termo entre a administração e o comportamento organizacional, e diferentes empresas geralmente possuem diferentes culturas organizacionais (CHANG; LIN, 2007).
5	Treinamento	Treinamento é o esforço planejado por uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho (WEXLEY, 1984).

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da revisão da literatura, identificaram-se as variáveis apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Variáveis relacionadas aos fatores organizacionais.

	Variável	Autor(es)
Apoio da Alta Administração	A alta administração acredita na importância do projeto.	Baird, Harrison e Reeve (2007); Jassawalla e Sashittal (1998)
	A alta administração apoia ativamente o projeto.	Baird, Harrison e Reeve (2007); Pinto e Slevin (1987); Jan e Lee (1998); Law e Ngai (2007)
	A alta administração fornece os recursos adequados para apoiar o esforço na implementação do projeto.	Baird, Harrison e Reeve (2007); Hornsby et al. (2002); Pinto e Slevin (1987); Jan e Lee (1998); Belassi e Tukul (1996); Tarafdar e Vaidya (2006); Jassawalla e Sashittal (1998); Law e Ngai (2007); Hornsby et al. (2002)
	A alta administração exerce a sua autoridade em apoio ao projeto.	Baird, Harrison e Reeve (2007); Pinto e Slevin (1987); Law e Ngai (2007)
Boa Comunicação	Eu recebo todas as informações que eu preciso para executar meu trabalho.	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Mantel (1990)
	Eu sou adequadamente informado sobre assuntos significantes da empresa como um todo.	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Slevik (1987); Chakrabarti (1990)
	Meu departamento recebe todas as informações que ele precisa para desempenhar bem sua função.	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Mantel (1990)
	No geral, a comunicação nessa empresa é eficaz.	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Slevik (1987); Cleland e King (1988)
Gestão de Mudanças Eficaz	A organização não é resistente a mudanças.	Preziosi (1980)
	A organização introduz um número suficiente de novas políticas e	Preziosi (1980)

	procedimentos.	
	A organização é favorável a mudanças.	Preziosi (1980); Mcguire (1996)
	A organização tem capacidade para mudar.	Preziosi (1980)
Cultura Organizacional	A visão da organização, a estratégia e a política são discutidas abertamente.	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
	Há uma cultura aberta e confiança por parte da organização.	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007); Sorensen (2002)
	A organização presta atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe.	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
	A organização presta atenção à eficiência e ao desempenho para alcançar os objetivos.	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
Treinamento	Eu recebo o treinamento que preciso para fazer um bom trabalho	Furnham e Goodstein (1997)
	O treinamento que recebo é de alta qualidade.	Furnham e Goodstein (1997)
	Eu recebo o treinamento que preciso para continuar a desenvolver minhas habilidades.	Furnham e Goodstein (1997)
	Há procedimentos de orientação apropriados nessa empresa.	Furnham e Goodstein (1997)

Fonte: Elaborado pela autora.

Variável Dependente é aquela que será explicada, em função de ser influenciada, afetada pela variável independente. Modifica-se em função de outras variáveis podendo ser observada e quantificada (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, definiu-se como variável dependente o sucesso em projetos.

Nesse trabalho, o sucesso em projetos é considerado conforme o modelo diamante proposto por Shenhar e Dvir (2007), que além de considerar as dimensões tradicionais de sucesso: eficiência (custo, prazo), acrescentaram outras quatro dimensões: impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso do negócio e preparação para o futuro. Mais detalhes sobre o modelo diamante podem ser encontrados na subseção 2.1.2.

A partir do estudo de Shenhar e Dvir (2007), identificaram-se as variáveis apresentadas no Quadro 14 referentes ao sucesso de projetos.

Quadro 14 - Variáveis relacionadas ao sucesso de projetos.

Variáveis
O escopo, prazo e custo para o projeto acordos inicialmente foi cumprida satisfatoriamente.
As medidas técnicas, funcionalidades e especificações solicitadas pelo cliente foram atendidas de forma satisfatória.
O projeto afetou de forma positiva os membros da equipe proporcionando aprendizado e crescimento, bem como o desenvolvimento de suas habilidades e competências durante a execução do projeto.
O desenvolvimento do projeto proporcionou ganhos imediatos para a empresa, tais como, aumento do volume de vendas, de receita e de lucratividade.
O projeto possibilitou benefícios a longo prazo para a empresa, como preparação de infraestrutura da empresa para o futuro e criação de novas oportunidades.

Fonte: Adaptado de Shenhar e Dvir (2007).

Na Figura 9, apresenta-se as variáveis utilizadas neste trabalho.

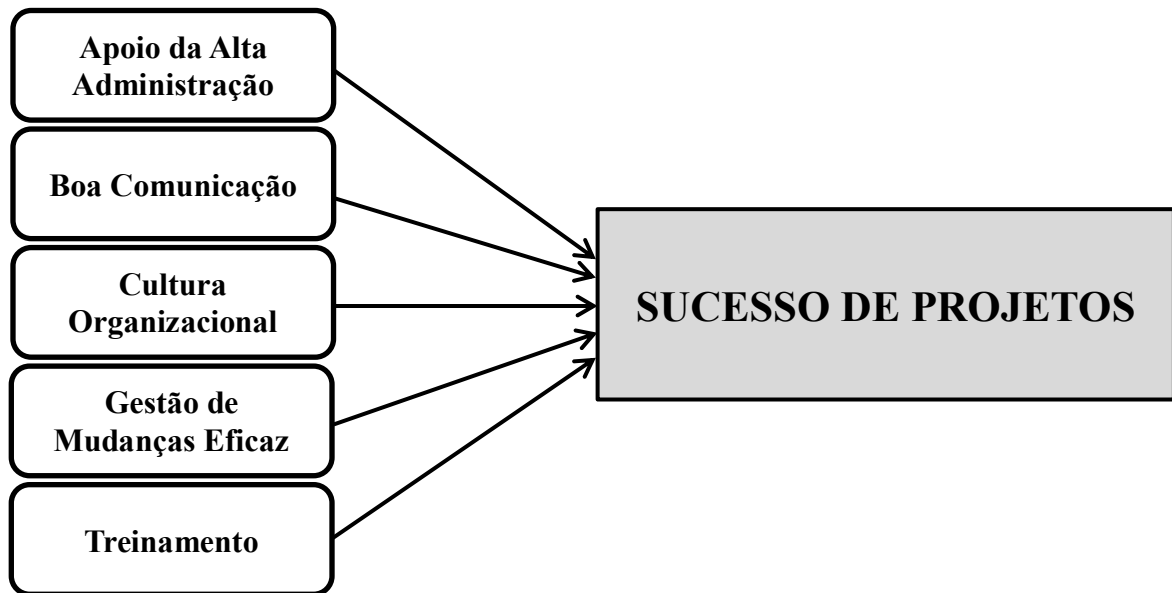


Figura 9 – Fatores organizacionais e sucesso de projetos.
Fonte: Elaborado pela autora.

3.2. Coleta de Dados

Para a coleta de dados deste trabalho foi empregado o método de pesquisa *survey*, que é um método para recolher informações a partir de uma amostra de indivíduos.

A pesquisa *survey* envolve a identificação de um grupo ou categoria de pessoas específicas e a coleta de informações de alguns deles, a fim de ter uma visão sobre o que todo o grupo faz ou pensa (DE LEEUW e DILLMAN, 2008).

O processo de pesquisa *survey* inclui uma série de subprocessos: traduzir o domínio teórico para o domínio empírico; projeto e teste piloto; coleta de dados; análise de dados; interpretação dos resultados (FORZA, 2002). Na

Figura 10, exibe-se um fluxograma que representa o processo da pesquisa *survey* e suas etapas.

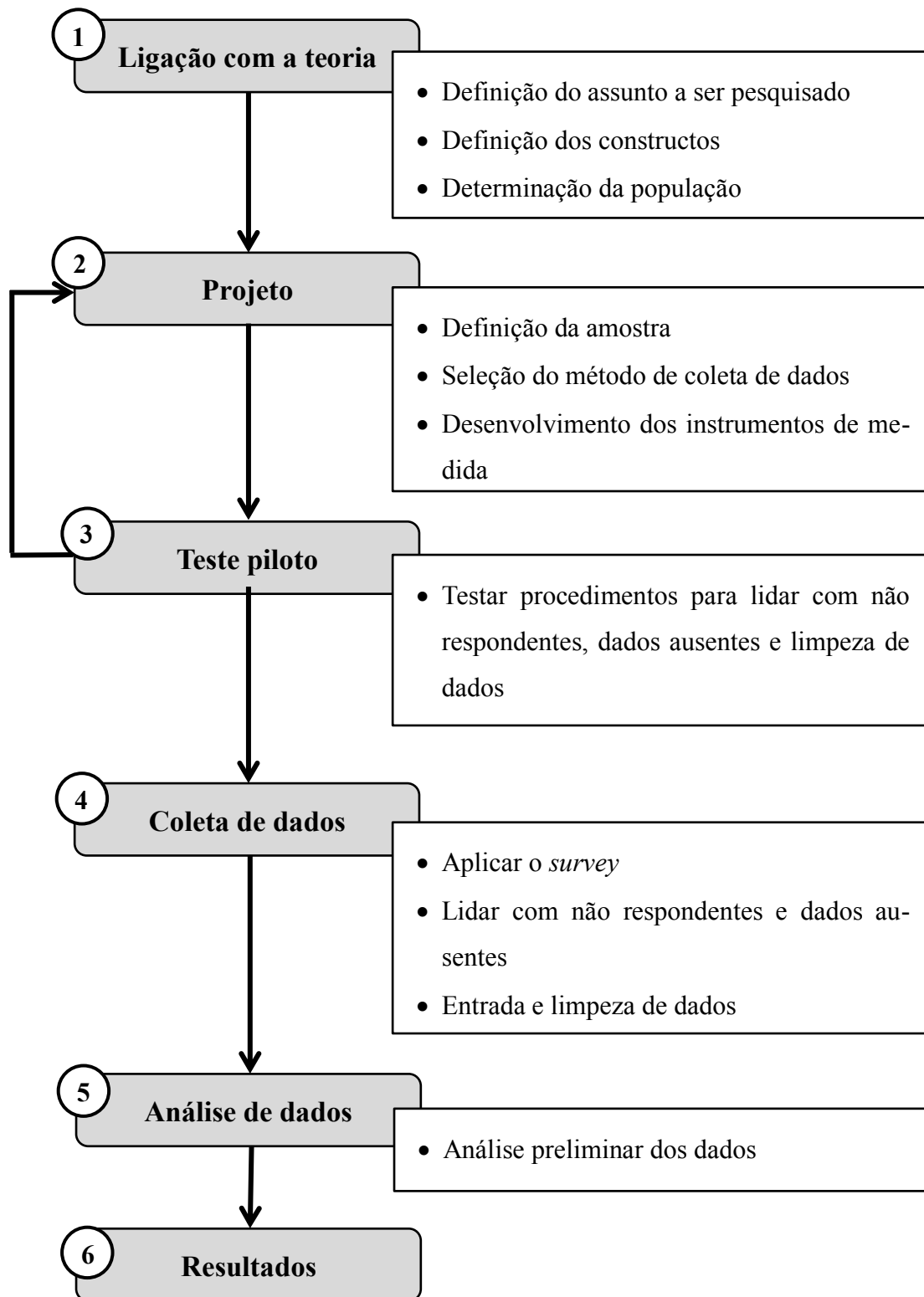


Figura 10 – Processo de pesquisa *survey*.
 Fonte: Adaptado de Forza (2002).

O procedimento adotado para pesquisa *survey* conforme o processo apresentado por Forza (2002) é apresentado no Quadro 15.

Para a coleta de dados da pesquisa foi desenvolvido um questionário, o qual é tratado

em mais detalhes na subseção 3.2.1. O questionário foi então submetido para dois profissionais da área de gestão de projetos automotivos e três acadêmicos, sendo um da área de fatores organizacionais e dois da área de sucesso de projetos, para que se avaliasse a consistência do mesmo. O questionário sofreu algumas alterações com base nos comentários recebidos e, então, foi hospedado em um ambiente virtual elaborado para a pesquisa.

Enviou-se, então, o questionário para 10 empresas do setor automotivo e mediu-se o grau de confiabilidade das questões por meio do coeficiente de correlação Alpha de Cronbach.

Coletaram-se endereços de e-mails com o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDPEÇAS), de 401 empresas do setor automotivo brasileiro. Foram enviados e-mails para esse conjunto de empresas, convidando-as a participar da pesquisa. O e-mail continha uma breve explicação sobre a pesquisa e destacava a importância da mesma. No final do e-mail, havia um link direcionando o respondente para o questionário hospedado no ambiente virtual da pesquisa.

Um problema encontrado nessa etapa foi o fato de que a lista de e-mails disponibilizada pelo SINDPEÇAS conter contatos bastante genéricos, não possuindo um remetente explícito, o que resultou em uma taxa de resposta de apenas 4,17%. Forza (2002) destaca a dificuldade de alcançar o entrevistado certo em pesquisas *survey*, atentando para o fato de que, muitas vezes, os investigadores enviam um questionário a uma empresa, sem o nome do respondente. Neste caso, há uma alta probabilidade de que o questionário seja perdido ou entregue a uma pessoa que não esteja interessado ou não tenha conhecimento sobre o assunto. Para driblar essa dificuldade, o questionário foi então enviado aos participantes do grupo Gerenciamento de Projetos Automotivos no LinkedIn, pois dessa maneira, seria possível um contato mais direto com os respondentes. Desse modo, foram enviados 385 questionários e obteve-se 72 respostas, elevando a taxa de retorno para 18,96%.

Segundo Hair et al. (2005), é necessário no mínimo cinco observações para cada variável independente, como este estudo apresenta cinco variáveis independentes (apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz, cultura organizacional e treinamento), o tamanho da amostra é adequado.

Quadro 15 - Processo realizado para a pesquisa *survey*.

1. LIGAÇÃO COM A TEORIA	
Definição do assunto a ser pesquisado	Fatores organizacionais que influenciam para o sucesso de projetos.

Definição dos constructos ou fatores	Apoio da alta administração, Boa comunicação, Gestão de mudanças eficaz, Cultura organizacional e Treinamento.
Determinação da população	Empresas do setor automotivo brasileiro.
2. PROJETO	
Definição da amostra	Empresas do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDPEÇAS) e participantes do grupo Gerenciamento de Projetos Automotivos no LinkedIn.
Seleção do método de coleta de dados	Foi definida a criação de um questionário como instrumento de coleta de dados.
Desenvolvimento dos instrumentos de medida	Aplicou-se uma escala do tipo <i>Likert</i> , para avaliação da intensidade das variáveis.
3. TESTE PILOTO	
Testar procedimentos para lidar com não respondentes, dados ausentes e limpeza de dados	Submeteu-se o questionário para profissionais da área e acadêmicos para que estes avaliassem a consistência do mesmo. O questionário sofreu algumas alterações com base nos comentários recebidos. Enviou-se, então, o questionário para 10 empresas da área e mediu-se o grau de confiabilidade das questões por meio do coeficiente de correlação Alpha de Cronbach.
4. COLETA DE DADOS	
Aplicar o survey	O questionário foi enviado para empresas do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores e, posteriormente, para os participantes do grupo Gerenciamento de Projetos Automotivos no LinkedIn.
Lidar com não respondentes e dados ausentes	Para aumentar a taxa de retorno, foram enviados e-mails semanais com lembretes para aqueles que não responderam ao questionário.
Entrada e limpeza de dados	As respostas do questionário foram analisadas e eliminaram-se dados inconsistentes respostas com dados ausentes.
5. ANÁLISE DE DADOS	
Análise preliminar dos dados	Utilizaram-se técnicas de estatística descritiva, análise fatorial multivariada e análise de regressão linear múltipla, para a análise dos dados. Primeiro, realizou-se a análise fatorial confirmatória e,

	então, utilizou-se método de regressão múltipla para verificar que alguns fatores organizacionais tem contribuição significativa para o sucesso dos projetos.
6. RESULTADOS	
A partir da análise dos dados, foram realizadas as conclusões referentes aos resultados.	

Fonte: Elaborado pela autora conforme Forza (2002).

3.2.1. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi um questionário construído especialmente para este estudo com base na análise de estudos anteriores. O questionário desenvolvido encontra-se no Apêndice A.

Algumas das questões utilizadas no questionário foram retiradas e adaptadas do Questionário de Clima Organizacional de Furnham e Goodstein (1997). Esse questionário foi testado e validado e captura muitas dimensões de fatores organizacionais incluindo características de comunicação, gestão de conflitos, comprometimento e moral e treinamento e aprendizagem.

Já foi observado que instrumentos de coleta de dados do clima organizacional são aceitos como apropriados para estudos de nível organizacional (DREXLER, 1977; GLICK, 1985).

No questionário, aplicou-se uma escala do tipo *Likert*, para avaliação da intensidade dos fatores organizacionais. Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11) (CUNHA, 2007; JAMIESON, 2004).

Utilizou-se uma escala de nível 7, sendo:

- 1 = discordo totalmente;
- 2 = discordo;
- 3 = discordo parcialmente;
- 4 = não concordo nem discordo;
- 5 = concordo parcialmente;

- 6 = concordo;
- 7 = concordo totalmente.

As variáveis independentes, relacionadas aos fatores organizacionais, serão tratadas pela avaliação das ocorrências de cada um dos fatores, identificados no estudo da literatura.

Quanto à variável dependente, sucesso em projetos, a construção do questionário levou em conta o modelo diamante proposto por Shenhar e Dvir (2007), usando o mesmo tipo de escala de *Likert*, para avaliação do grau de concordância (=7) e discordância (=1) das questões aplicadas. Sendo estas variáveis tratadas como quantitativas discretas por ser de tipo escala Likert.

O questionário *survey* utilizado neste trabalho é composto por cinco partes, descritas a seguir.

- a) **Parte I - Carta de Apresentação:** elaborou-se uma carta de apresentação para introduzir o respondente ao tema da pesquisa, na qual se salientou a importância da mesma. Seguiu-se a recomendação de Forza (2002) que cita a importância de mostrar consideração positiva, dando apreciação verbal ao respondente e oferecendo recompensas tangíveis, no caso, um relatório com o resultado da pesquisa será enviado a todos os respondentes que assim desejarem.
- b) **Parte II – Caracterização do entrevistado:** solicitaram-se informações que poderiam vir a ser significantes para a interpretação dos resultados, tais como, cargo/função e tempo de experiência em projetos.
- c) **Parte III – Caracterização da empresa:** solicitaram-se informações referentes à empresa, as quais poderiam vir a ser significantes para a interpretação dos resultados, tais como, setor de atuação e categorias de projetos realizadas pela organização.
- d) **Parte IV – Análise dos fatores organizacionais:** a análise dos fatores organizacionais foi realizada com base nos constructos apresentados no Quadro 16.
- e) **Parte V – Análise do sucesso de projetos:** a análise do sucesso de projetos foi realizada com base nos constructos apresentados no Quadro 17.

Para a coleta dos dados, foram consideradas como população as empresas do setor automobilístico. Buscou-se delimitar como respondentes as pessoas que tinham alguma experiência em projetos.

Quadro 16 - Variáveis e constructos referentes aos fatores organizacionais.

Constructo	Abreviação	Variável	Abreviação	Referência(s)
Apoio da alta administração	AA	A alta administração acredita na importância do projeto.	AA1	Baird et al. (2007)
		A alta administração apoia ativamente o projeto.	AA2	Baird et al. (2007); Pinto e Slevin (1987); Jan e Lee (1998)
		A alta administração fornece os recursos adequados para apoiar o esforço na implementação do projeto.	AA3	Baird et al. (2007); Hornsby et al. (2002); Pinto e Slevin (1987); Jan e Lee (1998); Belassi e Tukul (1996)
		A alta administração exerce a sua autoridade em apoio ao projeto.	AA4	Baird et al. (2007); Pinto e Slevin (1987)
Boa comunicação	BC	Eu recebo todas as informações que eu preciso para executar meu trabalho.	BC1	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Mantel (1990)
		Eu sou adequadamente informado sobre assuntos significantes da empresa como um todo.	BC2	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Slevik (1987)
		Meu departamento recebe todas as informações que ele precisa para desempenhar bem sua função.	BC3	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Mantel (1990)
		No geral, a comunicação nessa empresa é eficaz.	BC4	Furnham e Goodstein (1997); Pinto e Slevik (1987); Cleland e King (1988)
Gestão de mudanças eficaz	GM	A organização não é resistente a mudanças.	GM1	Preziosi (1980)
		A organização introduz um número suficiente de novas	GM2	Preziosi (1980)

		políticas e procedimentos.		
		A organização é favorável a mudanças.	GM3	Preziosi (1980); McGuire (1996)
		A organização tem capacidade para mudar.	GM4	Preziosi (1980)
Cultura organizacional	CO	A visão da organização, a estratégia e a política são discutidas abertamente.	CO1	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
		Há uma cultura aberta e confiança por parte da organização.	CO2	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
		A organização presta atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe.	CO3	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
		A organização presta atenção à eficiência e ao desempenho para alcançar os objetivos.	CO4	Hung et al. (2005); Chang e Lin (2007)
Treinamento	TR	Eu recebo o treinamento que preciso para fazer um bom trabalho.	TR1	Furnham e Goodstein (1997)
		O treinamento que recebo é de alta qualidade.	TR2	Furnham e Goodstein (1997)
		Eu recebo o treinamento que preciso para continuar a desenvolver minhas habilidades.	TR3	Furnham e Goodstein (1997)
		Há procedimentos de orientação apropriados nessa empresa.	TR4	Furnham e Goodstein (1997)

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 17 - Variáveis e constructos referentes ao sucesso de projetos.

Constructo	Abreviação	Variável	Abreviação	Referência(s)
Sucesso de Projetos	SP	O escopo, prazo e custo para o projeto acordos inicialmente foi cumprida satisfatoriamente.	SP1	Shenhar e Dvir (2007)
		As medidas técnicas, funcionalidades e especificações solicitadas pelo cliente foram atendidas de forma satisfatória.	SP2	Shenhar e Dvir (2007)
		O projeto afetou de forma positiva os membros da equipe proporcionando aprendizado e crescimento, bem como o desenvolvimento de suas habilidades e competências durante a execução do projeto.	SP3	Shenhar e Dvir (2007)
		O desenvolvimento do projeto proporcionou ganhos imediatos para a empresa, tais como, aumento do volume de vendas, de receita e de lucratividade.	SP4	Shenhar e Dvir (2007)
		O projeto possibilitou benefícios a longo prazo para a empresa, como preparação de infraestrutura da empresa para o futuro e criação de novas oportunidades.	SP5	Shenhar e Dvir (2007)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3. Técnicas de Análise dos Dados

Neste trabalho, para efeito de análise dos dados obtidos a partir dos questionários utilizou-se técnicas de estatística descritiva, a Análise Fatorial Confirmatória que é uma técnica de análise Multivariada e a Análise de Regressão Múltipla.

3.3.1. Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial aborda o problema de analisar as inter-relações entre variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. Com esta técnica, é possível identificar as dimensões da estrutura separadamente e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão (HAIR et al., 2005).

A Análise Fatorial Confirmatória é uma técnica multivariada para confirmar uma relação pré-especificada. É uma estratégia de modelagem confirmatória, em que se avalia estatisticamente um modelo em relação ao seu ajuste aos dados observados, sendo bastante útil na validação de escalas para a mensuração de constructos observados (HAIR et al., 2005). A qualidade do ajuste é o grau em que os dados são previstos pelo modelo estimado.

Este é um método de análise de dados o qual pertence às técnicas de modelagem de equações estruturais. Permite a verificação de ajustes entre os dados observados e um modelo hipotético, identificado através de uma análise teórica, o qual especifica as relações hipotéticas entre fatores latentes e suas variáveis indicadoras (LEÓN, 2011). O objetivo da análise fatorial é estabelecer o número e a natureza dos fatores que explicam a variação e covariação entre um conjunto de indicadores (BROWN, 2012).

Utiliza-se a Análise Fatorial Confirmatória quando já se tem uma ideia da estrutura dos dados, baseado na teoria ou em pesquisas anteriores. Com isso, busca-se testar hipóteses envolvendo questões como, por exemplo, quais variáveis deveriam ser agrupadas em um fator. Assim, avalia-se o grau em que os dados satisfazem a estrutura esperada (HAIR et al., 2005).

Geralmente, o modelo fatorial confirmatório é ilustrado através do diagrama de

caminho em que os quadrados apresentam variáveis observadas e os círculos as variáveis latentes (LEÓN, 2011). Na Figura 11, apresenta-se um exemplo de diagrama de caminho.

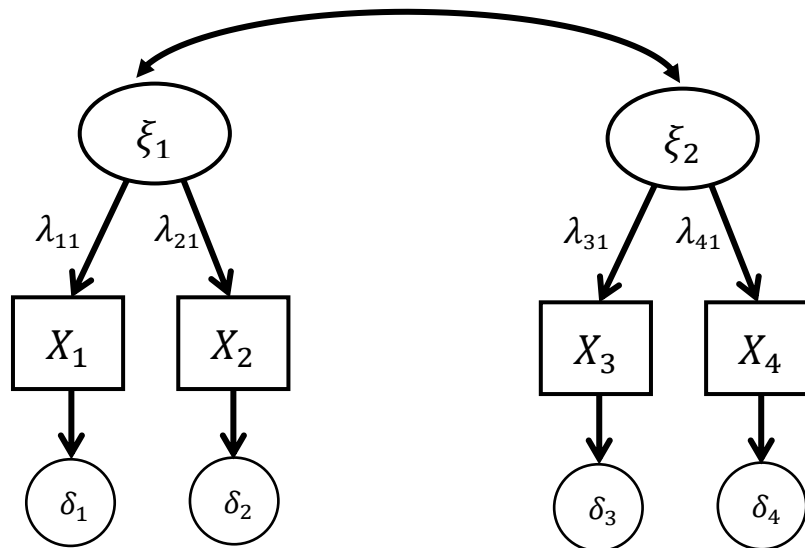


Figura 11 – Diagrama de caminho.
Fonte: Adaptado de Albright e Park (2009).

O modelo de Análise Fatorial Confirmatória possui a seguinte equação:

$$X = \lambda\xi + \delta$$

Onde:

X = vetor de variáveis observáveis,

λ = matriz de cargas fatoriais,

ξ = vetor de fatores comuns e

δ = vetor de fatores únicos.

Neste trabalho, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória através do software R com o objetivo de verificar as variáveis que definem os constructos ou fatores analisados (apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz e treinamento) e identificar quais destas influenciam no sucesso de projetos.

3.3.2. Regressão Linear Múltipla

O método de Regressão Múltipla é apropriado quando o problema de pesquisa envolve uma única variável dependente relacionado a duas ou mais variáveis independentes (HAIR et al., 2005). Portanto, pode-se considerar a análise de regressão como um bom método para examinar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos, desde que esta permite analisar como determinados fatores afetam um resultado, nesse caso, como os fatores organizacionais afetam o sucesso de um projeto.

Na Regressão Múltipla, cada variável independente é ponderada e os pesos denotam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a contribuição de cada variável para a previsão (HAIR et al., 2005).

As suposições a serem examinadas na Regressão Múltipla são:

- a) **Linearidade:** representa o grau que a variação na variável independente é associada com a variável dependente. A linearidade é examinada por meio de gráficos de resíduos (HAIR et al., 2005).
- b) **Homoscedasticidade:** representa a variância constante. O diagnóstico é feito com gráfico de resíduos ou testes estatísticos. A representação gráfica dos resíduos *versus* os valores dependentes previstos mostra um padrão consistente se a variância não for constante (HAIR et al., 2005).
- c) **Independência:** indica o fato de o valor previsto não estar relacionado a nenhuma outra previsão. Pode ser identificado através do gráfico de resíduos com outra variável sequencial. Se os resíduos forem independentes, o padrão deverá ser aleatório (HAIR et al., 2005).
- d) **Normalidade:** representa a normalidade dos resíduos. A distribuição normal forma uma reta diagonal, e os resíduos são comparados com a reta diagonal. Se a distribuição for normal, a reta residual se aproximará da diagonal (HAIR et al., 2005).

O formato geral da equação de Regressão Linear Múltipla é:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Onde:

Y = variável dependente,

a = intercepto. Corresponde a um coeficiente base a partir do qual começa Y ,

b_k = coeficientes angulares. Corresponde aos coeficientes atrelados às variáveis independentes e

X_k = variáveis independentes.

Um procedimento útil na regressão para selecionar as variáveis do modelo final é o método de exclusão sequencial. O procedimento começa com a inclusão de todas as variáveis identificadas no modelo, então se elimina as variáveis insignificantes, uma por vez, até que todas as variáveis restantes apresentem um nível de significância adequado (WANG; CHAMAN, 2003).

Após definir o nível de significância α , analisam-se as estatísticas de teste associadas à hipótese $\beta_i = 0$, para todas as variáveis do modelo inicial. Como resultado, pode-se obter:

1. As hipóteses nulas são rejeitadas: não há variáveis candidatas a saírem do modelo. Neste caso, o modelo final é o modelo com todas as variáveis até então presentes.
2. A hipótese nula é rejeitada em todos os casos menos um: há uma única variável candidata a sair. Essa variável é excluída do modelo, obtendo-se um submodelo com uma variável a menos.
3. A hipótese nula não é rejeitada para mais de uma variável: exclui-se do modelo a variável que apresenta o menor valor em módulo da estatística t do teste, ou seja, a variável para a qual a não rejeição é maior. Obtém-se também um submodelo com uma variável a menos.

Nos dois últimos casos deve-se reajustar o modelo com as variáveis restantes e repetir-se novamente o procedimento até que não haja mais nenhuma variável candidata a sair ou até que todas as variáveis sejam excluídas do modelo (ISA/UTL, 2010).

Nesta pesquisa, realizou-se a Regressão Linear Múltipla através do software R com o objetivo de avaliar o efeito dos fatores organizacionais analisados (apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz, cultura organizacional e treinamento) no sucesso de projetos. O sucesso de projetos foi tratado como uma variável quantitativa neste trabalho, para isso utilizou-se uma escala do tipo Likert para quantificar o sucesso do projeto. Portanto, o modelo de regressão linear, indica o quão bem sucedido é um projeto considerando os fatores organizacionais analisados.

Para realizar a Regressão Linear Múltipla partiu-se do seguinte modelo:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Onde:

Y = sucesso de projetos,

a = intercepto,

b_1 = coeficiente angular do Apoio da Alta Administração,

X_1 = Apoio da Alta Administração,

b_2 = coeficiente angular da Boa Comunicação,

X_2 = Boa Comunicação,

b_3 = coeficiente angular da Gestão de Mudanças Eficaz,

X_3 = Gestão de Mudanças Eficaz,

b_4 = coeficiente angular da Cultura Organizacional,

X_4 = Cultura Organizacional,

b_5 = coeficiente angular do Treinamento,

X_5 = Treinamento.

4. RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados desta pesquisa. Primeiramente apresenta-se a caracterização da amostra e, posteriormente os resultados da Análise Fatorial Confirmatória e da Análise de Regressão Linear Múltipla.

4.1. Descrição do perfil da amostra

O tamanho da amostra afeta a generalização dos resultados pela proporção entre observações e variáveis independentes. Deve haver no mínimo cinco observações para cada variável independente (HAIR et al., 2005). Neste estudo, há cinco variáveis independentes (apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz, cultura organizacional e treinamento), sendo assim, o tamanho da amostra deve ser no mínimo 25. A amostra utilizada nesta pesquisa foi de 72, portanto, os resultados podem ser generalizáveis.

4.1.1. Perfil dos respondentes

A maioria dos respondentes (34,72%) exerce a função de gerente de projetos. Entre os respondentes encontram-se também profissionais da área de engenharia e vendas e em quantidade menor, profissionais ligados à alta administração da empresa. Na Tabela 2, encontram-se mais detalhes sobre os cargos/funções dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Cargo/Função dos respondentes.

Cargo/Função	Frequência	Porcentagem
Gerente de projetos	25	34,72%
Engenheiro de produto	7	9,72%
Engenheiro da qualidade	7	9,72%
Gerente/Coordenador de Vendas	7	9,72%

Coordenador de projetos	6	8,33%
Supervisor	6	8,33%
Engenheiro	6	8,33%
Diretor	5	6,94%
Outros	3	4,17%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, nota-se que mais da metade (62,50%) tem formação em engenharia, enquanto um quarto dos respondentes possui formação na área de gestão de projetos. Mais detalhes sobre a formação acadêmica dos entrevistados estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Formação acadêmica dos respondentes.

Formação acadêmica	Frequência	Porcentagem
Engenharia	45	62,50%
Gestão de Projetos	18	25,00%
Administração	6	8,33%
Outros	3	4,17%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 4, encontram-se informações mais detalhadas sobre o tempo de trabalho dos respondentes. Observa-se que aproximadamente a metade dos entrevistados trabalha na empresa atual há menos de cinco anos e menos de 10% trabalham entre 10 e 15 anos.

Tabela 4 - Tempo de empresa dos respondentes.

Tempo na empresa	Frequência	Porcentagem
De 0 a 5 anos	35	48,61%
De 5 a 10 anos	13	18,06%
De 10 a 15 anos	7	9,72%

Mais de 15 anos	17	23,61
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao tempo de experiência em projetos dos respondentes, o qual pode ser observado na Tabela 5, nota-se que os respondentes possuem um tempo considerável de experiência em projetos, sendo que 40,27% possuem mais do que dez anos de experiência.

Tabela 5 - Tempo de experiência em projetos dos respondentes.

Tempo de experiência em projetos	Frequência	Porcentagem
De 0 a 5 anos	18	25,00%
De 5 a 10 anos	25	34,72%
De 10 a 15 anos	15	20,83%
Mais de 15 anos	14	19,44%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2. Perfil das empresas

Na Tabela 6, observa-se que mais da metade das empresas pesquisadas (54,17%) são de grande porte, de acordo com a classificação do SEBRAE, ou seja, com mais de 500 funcionários e menos de 3% são microempresas.

Tabela 6 - Número de funcionários das empresas.

Número de funcionários	Frequência	Porcentagem
Até 19 (Microempresa)	2	2,78%
De 20 a 99 (Pequena empresa)	8	11,11%
De 100 a 499 (Média empresa)	23	31,94%
Mais de 500 (Grande empresa)	39	54,17%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando-se o faturamento, a maioria das empresas (34,72%) também é classificada como grande empresa, segundo a classificação do BNDES, que define como grande empresa aquelas que possuem um faturamento maior ou igual a R\$ 300 milhões por ano. E apenas 8,33% são microempresas.

Na Tabela 7, encontram-se informações mais detalhadas sobre o faturamento anual aproximado das empresas pesquisadas.

Tabela 7 - Faturamento anual aproximado das empresas.

Faturamento anual aproximado	Frequência	Porcentagem
Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões (Microempresa)	6	8,33%
Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões (Pequena empresa)	17	23,61%
Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões (Média empresa)	15	20,83%
Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (Média-grande empresa)	9	12,50%
Maior que R\$ 300 milhões (Grande empresa)	25	34,72%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao setor de atuação, 75% das empresas atuam no setor automotivo e mais de 20% atuam no setor de autopeças, como se pode observar na Tabela 8.

Tabela 8 – Setor de atuação das empresas.

Setor de atuação	Frequência	Porcentagem
Automotivo	54	75,00%
Autopeças	16	22,22%
Automotivo e autopeças	2	2,78%
Total	72	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 9, apresenta-se os tipos de projetos desenvolvidos nas empresas entrevistadas. O projeto mais comum entre as empresas respondentes é o desenvolvimento de

novos produtos (37,01%), enquanto parcerias, fusões e aquisições apresentaram o menor número de respostas (4,55%). Considerou-se que uma mesma empresa pode desenvolver mais de um tipo de projeto.

Tabela 9 – Categorias de projetos das empresas.

Categoria de projetos	Frequência	Porcentagem
Desenvolvimento de novos produtos	57	37,01%
Mudanças na operação/produção	25	16,23%
Pesquisa e desenvolvimento	18	11,69%
Mudança organizacional	15	9,74%
Entrada em novos mercados	13	8,44%
Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação	10	6,49%
Parcerias, fusões e aquisições	7	4,55%
Outros	9	5,84%
Total	154	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2. Análise descritiva dos dados

A estatística descritiva para observações multivariadas, constituídas pelas médias e desvios padrões, é apresentada na Tabela 10. A média de todos os itens tratados no questionário variou de 4,028 até 5,764 em uma escala que vai de 1 a 7, enquanto o desvio padrão varia de 1,332 até 1,776. O item que apresentou a maior média foi “A alta administração acredita na importância do projeto”, referente ao fator organizacional Apoio da Alta Administração e a menor média foi “A organização presta atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe”, referente ao fator Cultura Organizacional. O maior desvio foi referente ao item “O treinamento que recebo é de alta qualidade”, referente ao fator organizacional Treinamento e o menor ao item “As medidas técnicas, funcionalidades e especificações solicitadas pelo cliente foram atendidas de forma satisfatória” referente ao Sucesso de Projetos.

Tabela 10 – Resultados da estatística descritiva:

	Item	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
AA	Apoio da alta administração				
AA1	A alta administração acredita na importância do projeto.	2	7	5,764	1,389
AA2	A alta administração apoia ativamente o projeto.	1	7	5,347	1,416
AA3	A alta administração fornece os recursos adequados para apoiar o esforço na implementação do projeto.	1	7	4,958	1,378
AA4	A alta administração exerce a sua autoridade em apoio ao projeto.	2	7	4,847	1,370
BC	Boa Comunicação				
BC1	Eu recebo todas as informações que eu preciso para executar meu trabalho.	1	7	5,000	1,434
BC2	Eu sou adequadamente informado sobre assuntos significantes da empresa como um todo.	1	7	4,986	1,449
BC3	Meu departamento recebe todas as informações que ele precisa para desempenhar bem sua função.	1	7	5,042	1,438
BC4	No geral, a comunicação nessa empresa é eficaz.	1	7	4,931	1,504
GM	Gestão de Mudanças Eficaz				
GM1	A organização não é resistente a mudanças.	1	7	4,403	1,642
GM2	A organização introduz um número suficiente de novas políticas e procedimentos.	1	7	4,417	1,499
GM3	A organização é favorável a mudanças.	2	7	4,625	1,505
GM4	A organização tem capacidade para mudar.	1	7	4,806	1,498
CO	Cultura Organizacional				
CO1	A visão da organização, a estratégia e a política são discutidas abertamente.	1	7	4,556	1,727

CO2	Há uma cultura aberta e confiança por parte da organização.	1	7	4,514	1,644
CO3	A organização presta atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe.	1	7	4,028	1,695
CO4	A organização presta atenção à eficiência e ao desempenho para alcançar os objetivos.	1	7	4,486	1,695
TR Treinamento					
TR1	Eu recebo o treinamento que preciso para fazer um bom trabalho.	1	7	4,569	1,743
TR2	O treinamento que recebo é de alta qualidade.	1	7	4,500	1,776
TR3	Eu recebo o treinamento que preciso para continuar a desenvolver minhas habilidades.	1	7	4,444	1,694
TR4	Há procedimentos de orientação apropriados nessa empresa.	1	7	4,347	1,762
SP Sucesso de Projetos					
SP1	O escopo, prazo e custo para o projeto acordos inicialmente foi cumprida satisfatoriamente.	1	7	4,569	1,710
SP2	As medidas técnicas, funcionalidades e especificações solicitadas pelo cliente foram atendidas de forma satisfatória.	2	7	5,264	1,332
SP3	O projeto afetou de forma positiva os membros da equipe proporcionando aprendizado e crescimento, bem como o desenvolvimento de suas habilidades e competências durante a execução do projeto.	1	7	5,333	1,444
SP4	O desenvolvimento do projeto proporcionou ganhos imediatos para a empresa, tais como, aumento do volume de vendas, de receita e de lucratividade.	2	7	5,222	1,540
SP5	O projeto possibilitou benefícios a longo prazo para a empresa, como preparação de infraestrutura da empresa para o futuro e criação de novas oportunidades.	2	7	5,319	1,600

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 11, apresenta-se as correlações entre as variáveis e nota-se que há uma correlação positiva entre elas.

Tabela 11 – Tabela de correlações entre os constructos:

	AA	BC	GM	CO	TR	SP
AA	1,000	0,706	0,612	0,730	0,688	0,732
BC	0,706	1,000	0,614	0,700	0,742	0,674
GM	0,612	0,614	1,000	0,776	0,667	0,722
CO	0,730	0,700	0,776	1,000	0,728	0,799
TR	0,688	0,742	0,667	0,728	1,000	0,696
SP	0,732	0,674	0,722	0,799	0,696	1,000

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3. Normalização dos Dados

Para a aplicação dos métodos utilizados neste estudo parte-se do pressuposto que os dados são normalmente distribuídos. Portanto, a primeira etapa foi a verificação da normalidade dos dados através do teste de Shapiro-Wilk (SHAPIRO; WILK, 1965). Na ausência de normalidade, os dados foram transformados, por intermédio do algoritmo de Box e Cox (BOX; COX, 1964). A transformação foi feita através da função `boxcox()` do pacote MASS no software R e o teste de Shapiro-Wilk foi reaplicado confirmando então a normalidade dos dados:

A transformação de Box e Cox permite a transformação de uma variável não normal em uma variável normal.

O parâmetro de transformação Box-Cox é encontrado a partir da seguinte equação:

$$X(\lambda) = \begin{cases} \frac{X(\lambda) - 1}{\lambda}, & \lambda \neq 0 \\ \ln(X), & \lambda = 0 \end{cases}$$

Onde:

X = vetor de variáveis observáveis,

λ = parâmetro de transformação Box-Cox,

O objetivo do algoritmo é encontrar um valor de λ que transforma a variável não normal x em uma variável normal (SAMOHYL, 2009).

Após a normalização dos dados pelo método de Box e Cox, o *p-value* indicado no teste de Shapiro-Wilk foi de 0,023. Portanto, os dados são considerados normais para um nível de significância de 0.01.

4.4. Análise Fatorial Confirmatória

Nesta seção, apresentam-se os resultados da Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a confiabilidade e validade dos fatores (constructos) e para identificar quais destes fatores organizacionais considerados nesse estudo (apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz e treinamento) influenciam no sucesso de projetos.

4.4.1. Confiabilidade e Validade dos Constructos

Os testes de confiabilidade indicam a consistência dos resultados de uma escala quando são feitas repetidas mensurações (MALHOTRA; PETERSON, 2006).

Para o teste de confiabilidade, utilizou-se o Alpha de Cronbach e o teste de confiabilidade composta e para testar a validade convergente dos construtos, utilizou-se a variância média extraída e a validade discriminante.

Alpha de Cronbach é uma medida comumente utilizada para garantir a confiabilidade de um conjunto de indicadores em um constructo. Os valores variam entre 0 e 1 e quanto mais próximo de 1 maior é a confiabilidade entre os indicadores (HAIR et al., 2005).

Outra maneira de se verificar a confiabilidade é por meio da confiabilidade composta (FORNELL; LARCKER, 1981). Os valores da confiabilidade composta indicam a consistência interna dos indicadores que compõem o construto (HAIR et al., 2005).

A variância média extraída mede a quantia de variância que é comum entre os indicadores do constructo. Valores maiores representam um maior grau de representação compartilhada dos indicadores com o constructo (HAIR et al., 2005).

Na Tabela 12, apresentam-se os valores do Alpha de Cronbach, da confiabilidade composta e da variância média extraída para os constructos analisados nesta pesquisa.

Para o Alpha de Cronbach, os valores variam de 0,845 a 0,954 sendo, portanto, superiores a 0,70, valor recomendado por Nunnally e Bernstein (1994).

Os valores para confiabilidade composta variam de 0,843 a 0,957, sendo assim, aceitáveis, de acordo com Bagozzi e Yi (1988), que afirma que a confiabilidade composta de 0,60 ou superior é considerada aceitável.

Em relação a variância média extraída, os valores variam de 0,522 a 0,846 fornecendo, assim, evidência de validade convergente, pois segundo Fornell e Larcker (1981), a validade convergente é estabelecida quando uma medida de uma variável produz variância média extraída de 0,50 ou superior.

Tabela 12 - Resultados dos testes de confiabilidade e validade dos constructos.

Constructos	α de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída
Apoio da Alta Administração (AA)	0,889	0,891	0,671
Boa Comunicação (BC)	0,936	0,938	0,791
Gestão de Mudanças Eficaz (GM)	0,907	0,912	0,723
Cultura Organizacional (CO)	0,903	0,902	0,699
Treinamento (TR)	0,954	0,957	0,846
Sucesso de Projetos (SP)	0,845	0,843	0,522

Fonte: Elaborado pela autora.

A validade discriminante é assumida quando a variância média compartilhada entre uma escala e as suas medidas são maiores do que a variância compartilhada entre um construto e os outros construtos no modelo (FORNELL; LARCKER, 1981). Na Tabela 13, assume-se a validade discriminante, pois os valores da diagonal (variância média compartilhada entre uma escala e as suas medidas) são maiores que os valores fora da diagonal correspondente (variância compartilhada entre um construto e os outros construtos no modelo).

Tabela 13 - Resultados da validade discriminante.

	AA	BC	GM	CO	TR	SP
AA	0,819					

BC	0,646	0,889				
GM	0,491	0,531	0,850			
CO	0,651	0,654	0,771	0,836		
TR	0,499	0,640	0,549	0,704	0,920	
SP	0,397	0,173	0,407	0,553	0,291	0,722

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.2. Fatores Organizacionais que Influenciam no Sucesso de Projetos

Nesta seção são apresentados os resultados da Análise Fatorial Confirmatória cujo objetivo é confirmar quais dos fatores organizacionais considerados nesse estudo (cultura organizacional, boa comunicação, treinamento, apoio da alta administração e gestão de mudanças eficaz) influenciam no sucesso de projetos. Com esses resultados busca-se responder uma das questões de pesquisa que é “*Quais fatores organizacionais influenciam para o sucesso de projetos?*”.

As medidas de ajustamento do modelo utilizadas neste trabalho foram:

- a) **Normed Fit Index (NFI)**: é uma comparação do modelo proposto com o modelo nulo. Varia de 0 (sem qualquer ajuste) a 1 (ajuste perfeito). Não há indicação de um nível de ajuste aceitável, mas o valor recomendado é 0,90 ou mais (HAIR et al., 2005).
- b) **Non-Normed Fit Index (NNFI)**: combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o nulo. Esta medida varia de 0 a 1. O valor recomendado é 0,90 ou mais (HAIR et al., 2005).
- c) **Comparative Fit Index (CFI)**: representa uma comparação entre o modelo estimado e um modelo nulo ou de independência. Esta medida varia de 0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito) (HAIR et al., 2005), com valores de aceitação iguais ou superiores a 0,90.
- d) **Qui-quadrado normado**: é a razão entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade e é utilizada para avaliar o ajuste do modelo. São aceitáveis valores menores que 2 ou 3 (HAIR et al., 2005).
- e) **Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)**: medida absoluta de ajuste e que é definida como a diferença entre a correlação normalizada observada e a cor-

relação previsível. Dado que o SRMR é uma medida absoluta de ajuste, um valor de zero indica ajuste perfeito e um valor inferior a 0,08 é considerado geralmente um bom ajuste (HU; BENTLER, 1999).

Na Figura 12, exibe-se o diagrama de caminho do modelo considerando todos os constructos e variáveis. Informações mais detalhadas sobre os constructos e variáveis são encontradas no Quadro 16 e no Quadro 17.

Os resultados dos indicadores de ajuste da Análise Fatorial Confirmatória para o modelo completo são exibidos a seguir na Tabela 14.

Tabela 14 - Indicadores de Ajuste do modelo.

Indicadores de Ajuste	Valor	Valor de Referência
Chi Quadrado	454,623	-
Graus de Liberdade	260	-
Qui-quadrado normado	1,749	< 2,00
<i>Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	0,875	> 0.90
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0,892	> 0.90
<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	0,068	< 0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

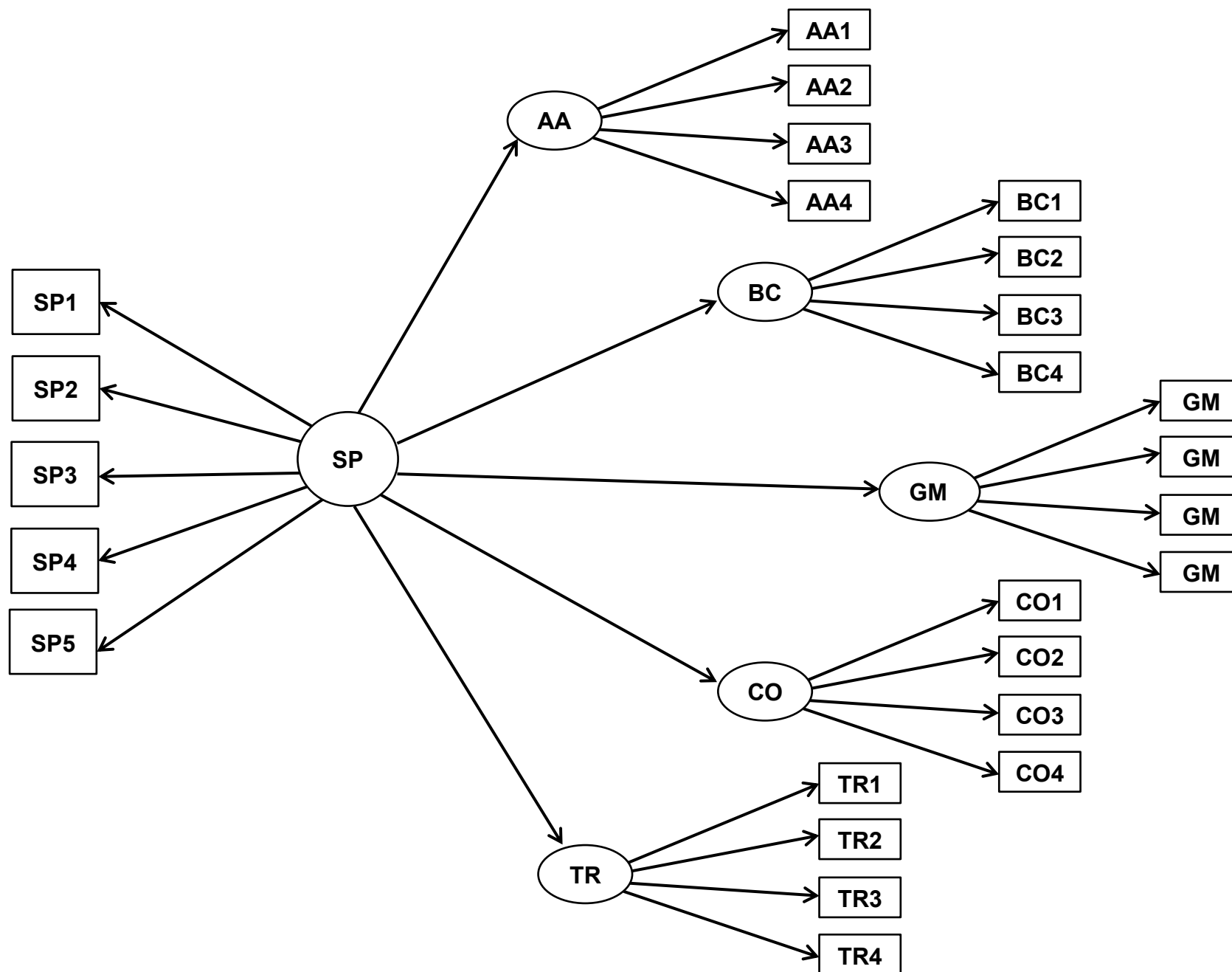


Figura 12 – Modelo com constructos e variáveis.
Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores de ajuste apresentaram valores razoáveis, então se buscou o melhoramento do modelo através da eliminação de variáveis que apresentassem índices de modificação elevados.

Verificou-se que a variável *CO1 (A visão da organização, a estratégia e a política foram discutidas abertamente)* apresentava o maior índice de modificação (17,76). Decidiu-se, assim, excluir essa variável do modelo.

Os indicadores de ajuste apresentaram melhora e os resultados são exibidos na Tabela 15.

Tabela 15 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável CO1.

Indicadores de Ajuste	Valor	Valor de Referência
Chi Quadrado	393,701	-
Graus de Liberdade	237	-
Qui-quadrado normado	1,661	< 2,00
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,893	> 0.90
Comparative Fit Index (CFI)	0,908	> 0.90
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,067	< 0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar da melhora apresentada pelos indicadores, notou-se que a variável *AA3 (A alta administração forneceu os recursos adequados para apoiar o esforço na implementação do projeto)* apresentava um alto índice de modificação (13,28). Decidiu-se, assim, excluir essa variável do modelo.

Os indicadores de ajuste apresentaram melhora e os resultados são exibidos na Tabela 16.

Tabela 16 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável AA3.

Indicadores de Ajuste	Valor	Valor de Referência
Chi Quadrado	340,142	-
Graus de Liberdade	215	-
Qui-quadrado normado	1,582	< 2,00
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.909	> 0.90

Comparative Fit Index (CFI)	0,922	> 0.90
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,066	< 0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que a variável *TR4* (*Houve procedimentos de orientação apropriados nessa empresa*) apresentava um alto índice de modificação (12,44), por isso, decidiu-se excluí-la do modelo. Com isso, os indicadores de ajuste melhoraram. Os resultados do novo modelo sem a variável *e4* são exibidos na Tabela 17.

Tabela 17 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável TR4.

Indicadores de Ajuste	Valor	Valor de Referência
Chi Quadrado	311,682	-
Graus de Liberdade	194	-
Qui-quadrado normado	1,607	< 2,00
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,908	> 0.90
Comparative Fit Index (CFI)	0,923	> 0.90
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,063	< 0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Mesmo com a melhoria do modelo, verificou-se que a variável *CO2* (*Houve uma cultura aberta e confiança por parte da organização*) apresentava um alto índice de modificação (12,63), então, realizou-se a exclusão da mesma do modelo. Houve uma melhora nos indicadores de ajuste e os resultados são exibidos na Tabela 18.

Tabela 18 - Indicadores de Ajuste do modelo após a eliminação da variável CO2.

Indicadores de Ajuste	Valor	Valor de Referência
Chi Quadrado	278,471	-
Graus de Liberdade	174	-
Qui-quadrado normado	1,600	< 2,00
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,914	> 0.90
Comparative Fit Index (CFI)	0,928	> 0.90
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,062	< 0,08

Fonte: Elaborado pela autora.

Os índices de ajuste do novo modelo foram considerados satisfatórios, os índices de modificações foram inferiores a 10, e as cargas fatoriais foram superiores a 0,634.

Os resultados das cargas fatoriais são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Indicadores de Ajuste do modelo final ajustado.

Constructo	Item	Estimativa	Erro Quadrático	Valor z	Pr(> z)
Apoio da alta administração	AA1	0,806	0,100	8,037	9,189e-16
	AA2	0,954	0,091	10,464	1,269e-25
	AA4	0,789	0,101	7,791	6,626e-15
Boa Comunicação	BC1	0,925	0,091	10,194	2,106e-24
	BC2	0,799	0,099	8,042	8,848e-16
	BC3	0,917	0,091	10,037	1,043e-23
	BC4	0,899	0,093	9,700	2,999e-22
Gestão de Mudanças Eficaz	GM1	0,837	0,098	8,572	1,013e-17
	GM2	0,823	0,099	8,355	6,537e-17
	GM3	0,929	0,091	10,173	2,617e-24
	GM4	0,822	0,099	8,326	8,329e-17
Cultura Organizacional	CO3	0,927	0,092	10,112	4,899e-24
	CO4	0,908	0,093	9,771	1,499e-22
Treinamento	TR1	0,956	0,088	10,867	1,658e-27
	TR2	0,948	0,089	10,701	1,011e-26
	TR3	0,946	0,089	10,663	1,518e-26
Sucesso de Projetos	SP1	0,657	0,109	6,027	1,669e-09
	SP2	0,634	0,110	5,761	8,366e-09
	SP3	0,913	0,094	9,693	3,226e-22
	SP4	0,704	0,107	6,597	4,182e-11
	SP5	0,845	0,098	8,582	9,290e-18

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se mostra na Tabela 20, o sucesso de projetos está positivamente relacionado com o apoio da alta administração ($\beta = 0,599$), portanto, H1 é confirmada. Em relação a H2,

os resultados indicam que o sucesso de projetos está positivamente relacionado com a boa comunicação ($\beta = 0,445$), porém o β apresenta um valor menor que 0,5. Mesmo assim, apresenta-se um nível de significância adequado, portanto, H2 é confirmada.

Os resultados também indicam que há uma relação positiva entre sucesso de projetos e gestão de mudanças eficaz ($\beta = 0,603$) e entre sucesso de projetos e cultura organizacional, sendo essa a relação mais forte ($\beta = 0,651$). Portanto, a H3 e H4 são confirmadas. De acordo com os resultados, há indícios de que exista uma relação positiva entre sucesso de projetos e treinamento ($\beta = 0,504$), confirmando assim H5.

Tabela 20 - Resultados das hipóteses.

Hipótese	Caminho	Estimativa	Erro Quadrático	Valor z	Pr(> z)	Nível de Significância
H1	SP->AA	0,599	0,087	6,859	6,957e-12	0,000
H2	SP->BC	0,445	0,105	4,243	2,206e-05	0,000
H3	SP->GM	0,603	0,087	6,976	3,046e-12	0,000
H4	SP->CO	0,651	0,081	8,086	6,142e-16	0,000
H5	SP->TR	0,504	0,097	5,209	1,894e-07	0,000

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo final com as hipóteses e as respectivas cargas fatoriais é apresentado na Figura 13. Foi confirmado que todos os fatores organizacionais identificados influenciam positivamente no sucesso de projetos. A cultura organizacional apresentou a maior carga fatorial (0,651), apresentado assim, forte influencia no sucesso de projetos, enquanto a boa comunicação apresentou a menor carga fatorial (0,445) indicando, portanto, a menor influencia, entre os fatores analisados, no sucesso de projetos. Dentre as características ou variáveis que compõe cada fator organizacional, nota-se que as maiores cargas fatoriais, indicando alta influência, estão relacionados ao treinamento (TR1: Eu recebo o treinamento que preciso para fazer um bom trabalho) e ao apoio da alta administração (AA2: A alta administração apoia ativamente o projeto). Enquanto as menores cargas fatoriais são dos itens referentes a boa comunicação (BC2: Eu sou adequadamente informado sobre assuntos significantes da empresa como um todo) e também da alta administração (AA4: A alta administração exerce a sua autoridade em apoio ao projeto)

Maiores informações sobre os constructos e variáveis são encontradas no Quadro 16 e no Quadro 17.

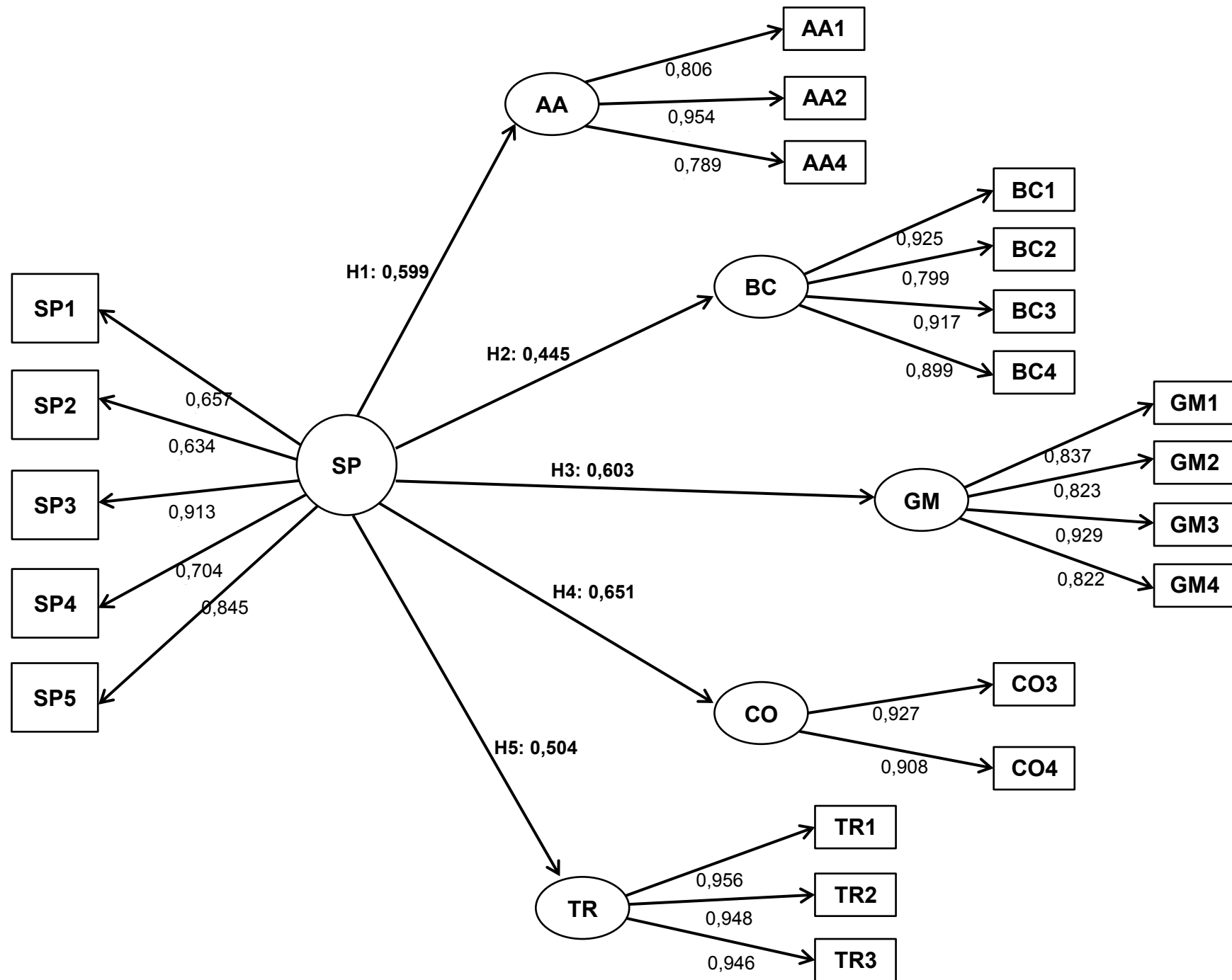


Figura 13 – Modelo final ajustado.
 Fonte: Elaborado pela autora.

4.5. Análise de Regressão Linear Múltipla

Como dois dos fatores organizacionais analisados neste trabalho, boa comunicação e treinamento, apresentaram uma carga fatorial abaixo ou muito próxima do satisfatório, realizou-se a análise de regressão linear múltipla para verificar a influência destes fatores no sucesso de projetos.

O método foi aplicado considerando os fatores organizacionais identificados (cultura organizacional, boa comunicação, treinamento, apoio da alta administração e gestão de mudanças eficaz) como variáveis independentes e o sucesso de projetos como a variável dependente. Na Tabela 21 são apresentados os resultados dos testes p para os coeficientes individuais da Regressão Linear Múltipla.

Tabela 21 - Resultados da Regressão Linear Múltipla.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,448	2,204	2,018	0,048	0,05
Apoio da Alta Administração	0,308	0,144	2,139	0,037	0,05
Boa Comunicação	0,084	0,140	0,560	0,578	-
Gestão de Mudanças Eficaz	0,223	0,130	1,714	0,092	0,1
Cultura Organizacional	0,378	0,143	2,652	0,010	0,05
Treinamento	0,088	0,120	0,737	0,464	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,712 e o valor-p de $9,184e-15$. Apesar de essas medidas serem satisfatórias, nota-se que o valor-p (0,578) da variável **Boa Comunicação** é maior que o nível de significância ($\alpha = 0,05$). Este resultado também pode ser verificado nos resultados da Análise Fatorial Confirmatória (seção 4.4.), o qual apresentou uma fraca relação com sucesso de projetos ($\beta = 0,445 < 0,5$).

Percebe-se também que a variável **Treinamento** apresenta o valor-p (0,737) maior que o nível de significância ($\alpha = 0,05$). Fato este também notado nos resultados da Análise Fatorial Confirmatória (seção 4.4.), pois apesar de apresentar uma relação forte ($\beta > 0,5$), o valor ficou muito próximo do patamar mínimo ($\beta = 0,504$).

Na Tabela 22, apresenta-se os resultados da análise ANOVA.

Tabela 22 - Resultados da análise ANOVA.

	Graus de Liberdade	Média Quadrática	Valor-F	Pr(>F)	Nível de Significância
Apoio da Alta Administração	1	1136,43	109,61	4,468e-15	0,001
Boa Comunicação	1	104,43	10,07	0,002	0,01
Gestão de Mudanças Eficaz	1	179,26	17,29	0,000	0,001
Cultura Organizacional	1	83,96	8,10	0,006	0,01
Treinamento	1	5,63	0,54	0,464	-

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

De acordo com o Valor-F obtido na Tabela 22, os fatores organizacionais, apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz e cultura organizacional contribuem significativamente para o modelo com 99% de confiança, enquanto o fator organizacional, treinamento, não apresenta um nível de significância adequado.

4.5.1. Análise dos Resíduos

Para avaliar se o modelo é adequado, precisa-se verificar se as hipóteses de linearidade, homoscedasticidade, independência e normalidade dos resíduos são satisfeitas.

- a) **Linearidade:** Na Figura 14, apresenta-se o gráfico dos resíduos em relação aos valores previstos e não há qualquer indicação da violação da suposição de que a equação de regressão é linear.
- b) **Homoscedasticidade:** O pressuposto da homoscedasticidade também tem sua validade verificada através da Figura 14, pois os resíduos são constantes, não apresentado padrão crescente ou decrescente.
- c) **Independência:** As variáveis foram testadas e não se encontrou nenhum padrão consistente, o qual pode ser observado na Figura 14, onde nota-se que não há nenhum tipo de dependência entre os resíduos e os valores preditos.
- d) **Normalidade:** A configuração na Figura 15, que apresenta o gráfico de probabilidade normal dos resíduos, representa uma situação satisfatória em que os resíduos do modelo seguem uma distribuição normal, o que indica que a suposição de normalidade

pode ser considerada válida.

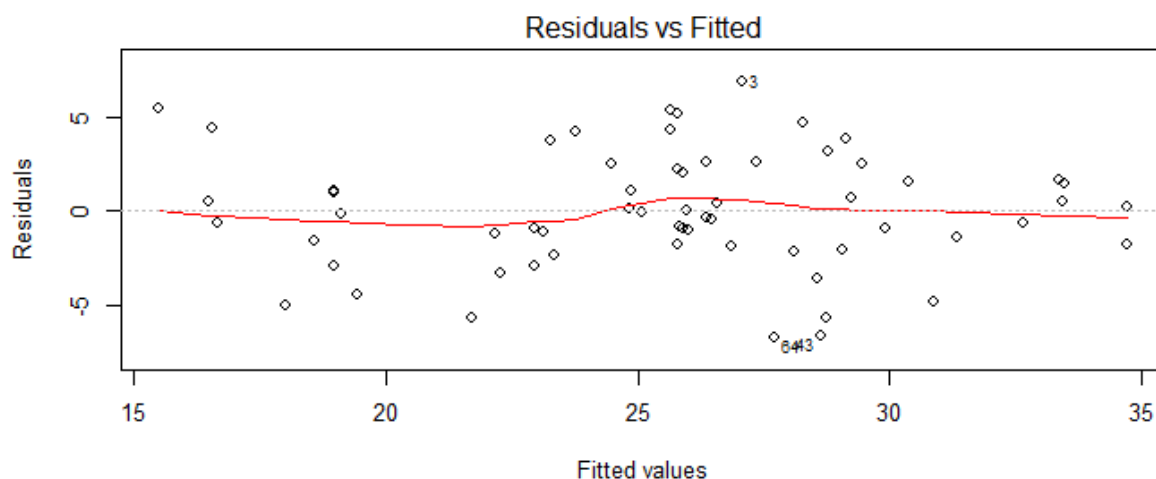


Figura 14 - Gráfico dos resíduos x valores previstos.
Fonte: Elaborado pela autora através do Software R.

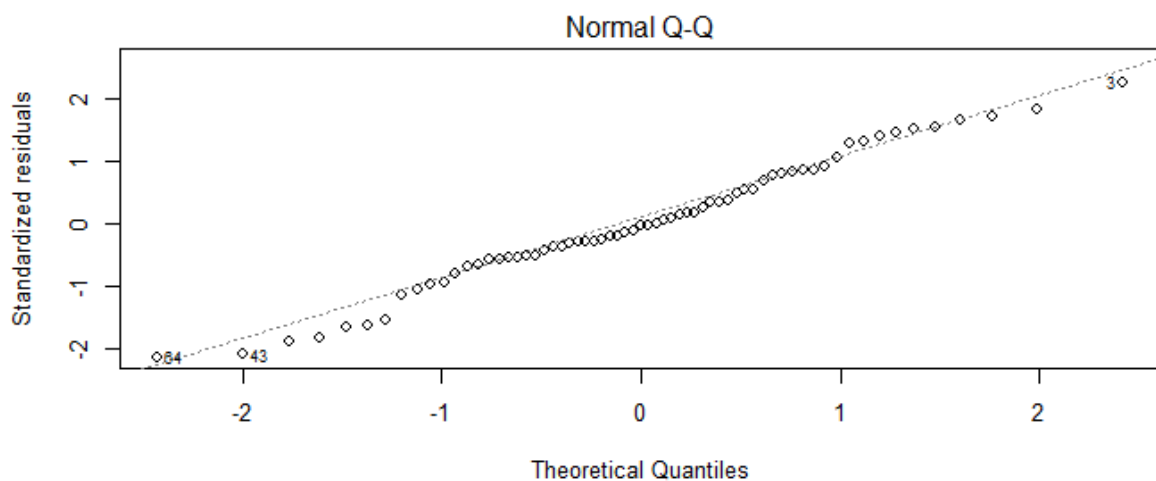


Figura 15 - Gráfico normal dos resíduos.
Fonte: Elaborado pela autora através do Software R.

4.5.2. Teste de Multicolinearidade

A maneira mais simples de identificar a multicolinearidade é analisar a matriz de correlação das variáveis independentes. Elevadas correlações (maiores que 0,90) indicam colinearidade. Na Tabela 11, observa-se que as correlações entre as variáveis são todas menores que 0.90, porém a falta de valores elevados de correlação não indica a falta de

colinearidade. Uma das medidas mais comum para avaliar multicolinearidade é o Fator de Inflação de Variância (FIV), uma medida de multicolinearidade que traduz o valor de tolerância, o qual expressa o grau de multicolinearidade que pode impactar o processo de estimação (HAIR et al., 2005).

A multicolinearidade é assumida quando o FIV de uma variável é maior ou igual a 5 (MONTGOMERY; PECK, 1982).

Na Tabela 23, apresentam-se os fatores de inflação da variância para as variáveis analisadas nesta pesquisa. Os valores variam de 2,63 a 3,76, não afetando, portanto, o processo de estimação do modelo de regressão.

Tabela 23 - Resultados do teste FIV.

	FIV
Apoio da Alta Administração	2,63
Boa Comunicação	2,77
Gestão de Mudanças Eficaz	2,67
Cultura Organizacional	3,76
Treinamento	2,94

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5.3. Modelo de Regressão Linear Múltipla

Sendo assim, o modelo de Regressão Linear Múltipla encontrado foi:

$$y(x) = 4,448 + 0,308x_1 + 0,084x_2 + 0,223x_3 + 0,378x_4 + 0,088x_5$$

Onde:

y = Sucesso de Projetos,

x_1 = Apoio da Alta Administração,

x_2 = Boa Comunicação,

x_3 = Gestão de Mudanças Eficaz.

x_4 = Cultura Organizacional e

x_5 = Treinamento.

Nota-se que, segundo esse modelo, a variável que mais influencia no sucesso de projetos é a cultura organizacional, seguida pelo apoio da alta administração e pela gestão de mudanças eficaz.

4.5.4. Considerações sobre a Análise de Regressão Linear Múltipla

A Regressão Múltipla fornece uma visão das relações entre variáveis independentes em sua previsão da medida dependente (y). A correlação entre as variáveis independentes pode tornar algumas variáveis redundantes na predição. Desse modo, essas variáveis não são necessárias para produzir a previsão ótima de sucesso de projetos, porém, isso não reflete suas relações individuais com a variável dependente, mas indica que em um contexto multivariado, elas não são necessárias se outro conjunto de variáveis independentes que explique essa variância for empregado (HAIR et al., 2005). Portanto, o fraco nível de significância das variáveis, **Boa Comunicação** e **Treinamento**, no modelo de regressão linear encontrado, indica apenas que estes fatores não tem contribuição significativa para o modelo quando em conjunto com as demais variáveis, mas individualmente elas apresentam, sim, uma influência no sucesso do projeto, como confirmado pela análise fatorial confirmatória na subseção 4.4.2. Devido a este fato, decidiu-se verificar o comportamento destas variáveis em conjunto com cada uma das demais variáveis analisadas neste estudo.

Executou-se a regressão usando o novo modelo onde a variável Boa Comunicação foi tratada em conjunto com a variável Apoio da Alta Administração. Os resultados do teste p para os coeficientes individuais são apresentados na Tabela 24.

Tabela 24 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Apoio da Alta Administração.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,471	2,202	2,03	0,047	0,05
Boa Comunicação e Apoio da Alta Administração	0,399	0,175	2,28	0,026	0,05
Gestão de Mudanças Eficaz	0,221	0,130	1,70	0,095	0,1
Cultura Organizacional	0,392	0,142	2,76	0,008	0,01
Treinamento	0,073	0,119	0,61	0,542	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,707 e o valor-p de $2,2e-15$.

Percebe-se que neste novo modelo a nova variável “Boa Comunicação e Apoio da Alta Administração” apresenta um nível de significância adequado.

Na Tabela 25 é apresentado o resultado da regressão do novo modelo onde a variável Boa Comunicação foi tratada em conjunto com a variável Gestão de Mudanças Eficaz.

Tabela 25 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Gestão de Mudanças Eficaz.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,261	2,178	1,96	0,055	0,1
Apoio da Alta Administração	0,288	0,141	2,05	0,045	0,05
Boa Comunicação e Gestão de Mudanças Eficaz	0,325	0,191	1,70	0,094	0,1
Cultura Organizacional	0,399	0,139	2,88	0,006	0,01
Treinamento	0,075	0,118	0,63	0,523	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,709 e o valor-p de $1,78e-15$.

Neste modelo a nova variável “Boa Comunicação e Gestão de Mudanças Eficaz” apresenta um nível de significância adequado.

Executou-se a regressão usando o novo modelo onde a variável Boa Comunicação foi tratada em conjunto com a variável Cultura Organizacional. Os resultados do teste p para os coeficientes individuais são apresentados na Tabela 26.

Tabela 26 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Cultura Organizacional.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	3,274	2,033	1,61	0,112	-
Apoio da Alta Administração	0,310	0,145	2,14	0,037	0,05
Boa Comunicação e Cultura Organizacional	0,474	0,192	2,47	0,016	0,05
Gestão de Mudanças Eficaz	0,274	0,125	2,19	0,033	0,05
Treinamento	0,067	0,119	0,56	0,577	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,703 e o valor-p de $3,36e-15$.

Neste modelo a nova variável “Boa Comunicação e Cultura Organizacional” apresenta um nível de significância adequado.

Então, executou-se uma nova regressão com a variável Boa Comunicação em conjunto com a variável Treinamento. Os resultados do teste p para os coeficientes individuais são apresentados na Tabela 27.

Tabela 27 - Resultados da Regressão para Boa Comunicação em conjunto com Treinamento.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,432	2,045	2,17	0,034	0,05
Apoio da Alta Administração	0,308	0,142	2,17	0,034	0,05
Boa Comunicação e Treinamento	0,173	0,146	1,18	0,243	-
Gestão de Mudanças Eficaz	0,378	0,141	2,67	0,010	0,01
Cultura Organizacional	0,223	0,129	1,73	0,088	0,1

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,712 e o valor-p de $1,4e-15$.

Neste modelo a nova variável “Boa Comunicação e Treinamento” não apresentou um nível de significância adequado.

Verificou-se também o comportamento da variável treinamento em conjunto com cada uma das demais variáveis analisadas neste estudo.

Primeiramente, executou-se uma regressão com a variável Treinamento em conjunto com a variável Apoio da Alta Administração. Os resultados do teste p para os coeficientes individuais são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Apoio da Alta Administração.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	5,412	2,019	2,68	0,009	0,01
Boa Comunicação	0,081	0,150	0,54	0,592	-
Gestão de Mudanças Eficaz	0,209	0,123	1,62	0,112	-
Cultura Organizacional	0,396	0,142	2,79	0,007	0,01
Treinamento e Apoio da Alta Administração	0,362	0,168	2,15	0,035	0,05

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,706 e o valor-p de $2,52e-15$.

Neste modelo a nova variável “Treinamento e Apoio da Alta Administração” apresentou um nível de significância adequado.

Na Tabela 29 é apresentado o resultado da regressão do novo modelo onde a variável Treinamento foi tratada em conjunto com a variável Gestão de Mudanças Eficaz.

Tabela 29 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Gestão de Mudanças Eficaz.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,886	2,105	2,32	0,024	0,05
Apoio da Alta Administração	0,299	0,143	2,09	0,041	0,05
Boa Comunicação	0,062	0,146	0,43	0,672	-
Cultura Organizacional	0,400	0,139	2,89	0,005	0,01
Treinamento e Gestão de Mudanças Eficaz	0,302	0,159	1,90	0,062	0,1

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,709 e o valor-p de $1,79e-15$.

Neste modelo a nova variável “Treinamento e Gestão de Mudanças Eficaz” apresentou um nível de significância adequado. Então, executou-se uma nova regressão com a variável Treinamento em conjunto com a variável Cultura Organizacional. Os resultados do teste p para os coeficientes individuais são apresentados na Tabela 30.

Tabela 30 - Resultados da Regressão para Treinamento em conjunto com Cultura Organizacional.

	Estimativa	Erro Quadrático	Valor p	Pr(> p)	Nível de Significância (α)
Intercepto	4,302	2,221	1,94	0,057	0,1
Apoio da Alta Administração	0,333	0,144	2,31	0,024	0,05
Boa Comunicação	0,058	0,150	0,39	0,700	-
Gestão de Mudanças Eficaz	0,269	0,127	2,11	0,039	0,05
Treinamento e Cultura Organizacional	0,424	0,167	2,55	0,013	0,05

Fonte: Elaborado pela autora.

O R^2 para esse modelo foi de 0,702 e o valor-p de $3,84e-15$.

Neste modelo a nova variável “Treinamento e Cultura Organizacional” apresentou um nível de significância adequado.

5. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo contribui para a área de gestão de projetos com a identificação dos fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos no setor automotivo brasileiro. Uma vez que não foram identificadas muitas pesquisas na área, especialmente com foco nos fatores organizacionais e no contexto do setor automotivo, espera-se que os resultados desta pesquisa sejam muito úteis tanto para os acadêmicos da área quanto para os profissionais de gestão.

A seguir são apresentadas as implicações gerenciais e as contribuições desta pesquisa:

- a) Este estudo contribui com a identificação de uma lista de fatores organizacionais, apresentada no Quadro 12, que influenciam no sucesso de projetos. A lista identificada considera diferentes tipos de projeto, tais como, desenvolvimento de novos produtos, mudanças na operação/produção, pesquisa e desenvolvimento, mudança organizacional, entrada em novos mercados, desenvolvimento de tecnologia e sistemas de informação, parcerias, fusões e aquisições. A partir desta lista buscou-se identificar a influência de tais fatores no sucesso de projetos do setor automotivo brasileiro. Entre os fatores que impactam significativamente o sucesso de um projeto, podem-se destacar o apoio da alta administração, a boa comunicação, a gestão de mudanças eficaz, a cultura organizacional e o treinamento.
- b) A pesquisa destaca a importância do apoio da alta administração. Observou-se que o apoio da alta administração ao projeto, o qual é caracterizado por uma alta administração que acredita e apoia o projeto e que fornece os recursos necessários para o bom desempenho do mesmo influenciou positivamente o sucesso do mesmo, sendo este o fator mais relevante em relação ao apoio da alta administração. É importante manter uma relação próxima e aberta com a alta organização e criar medidas para que esta se interesse pelo projeto e consiga enxergar sua importância para a organização. É necessário informar devidamente a alta organização sobre o andamento e a importância do projeto, por exemplo, através de relatórios e/ou reuniões. Como já citado na literatura (LAW; NGAI, 2007), o fato de a alta administração apoiar um projeto gera uma influência positiva nos gerentes envolvidos fazendo com esses aumentem seus esforços para a realização de um projeto bem sucedido. Outro ponto considerado importante em relação ao apoio da alta administração, e esta acreditar na importância do projeto. Autores (JASSAWALLA; SASHITTAL, 1998) afirmam que

quando isso ocorre, a alta administração transmite para os membros da organização a importância do projeto ou da atividade, fazendo assim com que os níveis de colaboração aumentem.

- c) Apesar da boa comunicação não apresentar um nível de significância adequado no modelo de regressão, esta também influencia positivamente o sucesso do projeto. E entre as características analisadas as que mais são significantes na boa comunicação é a propagação das informações necessárias para a realização do trabalho tanto em relação ao departamento como um todo quanto a uma pessoa em particular. Portanto, é importante que as organizações atentem para o fato de fornecer todas as informações para que seus funcionários possam realizar seus trabalhos de forma adequada e assim garantir que o projeto seja realizado de forma satisfatória. Nambisan e Wilemon (2000) afirmam que a boa comunicação dentro da equipe permite a identificação antecipada de problemas. Assim, a chance de que o problema seja resolvido e não afete o sucesso do projeto é maior.
- d) Outro fator que apresentou uma influência positiva no sucesso de projetos é uma gestão de mudanças eficaz, e um ponto considerado importante é a organização ser favorável a mudanças. Portanto, é importante para a organização estar atenta se as estratégias de gerenciamento de mudanças adotadas são eficazes e também identificar as áreas que não estão sendo abordadas e que talvez deveriam ser abordadas, por exemplo, a capacidade da organização para mudar, a introdução de um número suficiente de novas políticas e procedimentos e a resistência da organização a mudanças. Segundo Taylor (2000), uma gestão de mudanças pobre é uma das principais causas do fracasso de um projeto enquanto que uma gestão de mudanças eficaz é fundamental para o sucesso de um projeto.
- e) Os resultados apontaram que a cultura organizacional tem uma forte influência no sucesso de um projeto e que a característica mais importante dentro da cultura é a atenção que se dá ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe. Esse resultado aponta que as empresas devem direcionar seus esforços para a criação de uma cultura que valorize mais os seus funcionários, dando-lhes o suporte adequado para que assim desempenhe suas funções de uma melhor forma e conseqüentemente impactem positivamente o projeto levando-o ao sucesso. Como observado na literatura (CHANG; LIN, 2007), a cultura guia como os empregados pensam, agem e sentem sendo assim um fator crítico para a sobrevivência

das empresas. Uma cultura em que as normas e valores são amplamente compartilhados e intensamente mantidos em toda a organização melhora o desempenho da organização, pois seus funcionários apresentam um alto nível de motivação e estão dedicados a objetivos comuns (SORENSEN, 2002).

- f) O treinamento também não apresentou um nível de significância adequado no modelo de regressão linear, mas também apresenta uma influência positiva no sucesso do projeto. Receber o treinamento necessário para se desempenhar um bom trabalho foi apontado como uma forte influência para o alcance do sucesso em um projeto. O treinamento aumenta o nível de conhecimento e conseqüentemente o desempenho individual (DEZDAR; AININ, 2011), com isso os funcionários são capazes de desempenhar suas funções com mais eficiência auxiliando assim no sucesso do projeto. E também, como já foi citado na literatura (DAWAL; TAHA, 2006), o fato de uma organização fornecer oportunidades de treinamento a seus funcionários influencia positivamente na satisfação do trabalhador, podendo este fator também influenciar na qualidade do desempenho de sua atividade.
- g) Os resultados mostram que a boa comunicação em conjunto com a gestão de mudanças eficaz tem uma influência significativa no sucesso de projetos. Levasseur (2010) trata da importância da comunicação em conjunto com a gestão de mudanças para garantir o sucesso de um projeto. O autor afirma que a comunicação eficaz sobre a visão e o escopo da mudança proposta e as implicações organizacionais e pessoais reduzem a resistência natural à mudanças. Outra influência positiva identificada sobre o sucesso de projetos foi o da boa comunicação em conjunto com o apoio da alta administração, assim como, da boa comunicação quando junto à cultura organizacional.
- h) A pesquisa também indicou uma influência positiva no sucesso de projetos do treinamento em conjunto com a alta administração, assim como, do treinamento junto à gestão de mudanças eficaz e também do treinamento junto à cultura organizacional.

Percebe-se que a maioria dos fatores, que apresentam uma grande influência no sucesso de projetos, estão relacionados aos recursos humanos. Portanto, um ponto importante o qual as organizações devem direcionar seus esforços é ao desenvolvimento de seus funcionários. Considerando-se tais fatores, uma forma de se ampliar o sucesso de um projeto poderia ser através do trabalho conjunto da gestão dos recursos humanos com a gestão do

projeto para garantir que o treinamento adequado esteja sendo disponibilizado, que a cultura organizacional valorize o funcionário e o desenvolvimento do mesmo e que a comunicação dentro da organização esteja ocorrendo de forma adequada. Uma relação mais próxima entre a gestão dos recursos humanos e a gestão do projeto pode vir a influenciar positivamente no desempenho dos projetos e aumentar as chances de sucesso do mesmo.

6. CONCLUSÕES

Tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos, em geral, no setor automotivo. A partir do objetivo geral, apresentaram-se três objetivos específicos. Os resultados encontrados para cada um dos objetivos específicos são apresentados a seguir:

- **Objetivo específico 1:** Identificar os fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos, de uma forma geral, através de uma revisão da literatura.

Resultado do objetivo específico 1: Através da revisão da literatura foram identificados cinco fatores organizacionais: apoio da alta administração, boa comunicação, gestão de mudanças eficaz, cultura organizacional e treinamento.

As características do apoio da alta administração considerados neste estudo foram: a alta administração acreditar e apoiar o projeto e fornecer os recursos necessários para o bom desempenho do mesmo.

Boa comunicação foi definida neste estudo como uma comunicação que possa ser considerada eficaz pela organização e que todos os tipos de informações necessárias estejam à disposição dos funcionários para que estes possam desempenhar seu trabalho.

Em relação a gestão de mudanças eficaz considerou-se uma gestão na qual a organização é favorável a mudanças, tem capacidade para mudar e introduz um número suficiente de novas políticas e procedimentos.

Cultura organizacional foi considerada neste estudo como uma cultura focada no desenvolvimento dos recursos humanos, aberta e considerada de confiança por toda a organização.

Em relação ao treinamento considerou-se o fato da organização fornecer um treinamento de qualidade em quantidade suficiente para que os funcionários possam desenvolver suas habilidades e, portanto, desempenhar um bom trabalho.

- **Objetivo específico 2:** Confirmar a influência de cada fator organizacional no sucesso de projetos de empresas do setor automotivo.

Resultado do objetivo específico 2: A partir dos fatores organizacionais identificados na literatura, realizou-se a análise fatorial confirmatória, com a qual

confirmou-se a influência dos cinco fatores organizacionais estudados no sucesso de projetos de empresas do setor automotivo.

As características que se destacaram em relação ao apoio da alta administração foram: a alta administração acreditar na importância do projeto e a alta administração apoiar ativamente o projeto.

Em relação à boa comunicação destacou-se: receber todas as informações necessárias para executar o trabalho e o departamento receber todas as informações que ele precisa para desempenhar bem sua função.

Em gestão de mudanças eficaz o que apresentou maior significância foi a organização ser favorável a mudanças.

Para cultura organizacional, destacou-se a organização prestar atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe.

As características que se destacaram em relação ao treinamento foram: receber o treinamento necessário para fazer um bom trabalho e o treinamento ser de alta qualidade.

- **Objetivo específico 3:** Avaliar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos de empresas do setor automotivo quando presentes concomitantemente.

Resultado do objetivo específico 3: Segundo o modelo obtido pela análise regressão linear múltipla, o fator que mais influencia no sucesso de projetos é a cultura organizacional, seguida pelo apoio da alta administração e pela gestão de mudanças eficaz. Os fatores boa comunicação e treinamento não apresentaram um nível de significância adequado para o modelo. Porém, isso não indica que tais fatores, individualmente, não influenciam no sucesso do projeto.

Os resultados indicaram uma influência positiva da boa comunicação no sucesso de projetos quando em conjunto com o apoio da alta administração, ou junto à gestão de mudanças eficaz e também quando a boa comunicação está em conjunto com a cultura organizacional.

Em relação ao treinamento, os resultados indicaram uma influência positiva no sucesso de projetos do treinamento em conjunto com a alta administração, assim como, do treinamento junto à gestão de mudanças eficaz e também do treinamento junto à cultura organizacional.

A pesquisa apresenta contribuições tanto para a literatura quanto para a área da gestão de projetos das empresas, como foi discutido no Capítulo 4. Do ponto de vista da literatura, este estudo contribui com a identificação de uma lista de fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos de uma forma geral.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui para a área de gestão de projetos com a identificação dos fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos no setor automotivo brasileiro. Os resultados desta pesquisa podem orientar a definição de boas práticas gerenciais que podem influenciar no sucesso do projeto.

As limitações da pesquisa são o fato da análise ter sido realizada em um setor específico, o setor automotivo, e em um único país, no caso, Brasil. Outra limitação é o tamanho da amostra utilizada.

Partindo das limitações da pesquisa e dos resultados obtidos, pode-se propor como pesquisas futuras a análise dos fatores organizacionais em diferentes setores e países e um estudo da influência dos fatores humanos e da gestão dos recursos humanos no sucesso de projetos. Assim, também como uma maior amostragem para que se possa então considerar relações entre os próprios fatores organizacionais, além das relações com o sucesso de projetos na análise fatorial confirmatória. Outra sugestão para estudos futuros seria a análise do comportamento dos fatores organizacionais em conjunto e também a análise de outros fatores organizacionais não identificados neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adapting to complexity - Global Major Project Owners Survey. **KPMG International**, 2008. Disponível em:

<<http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/Adapting-to-complexity-Global-MPA-Survey.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

ALBRIGHT J. J.; PARK M. H. **Confirmatory Factor Analysis using Amos, LISREL, Mplus, SAS/STAT CALIIS**, 2009. Disponível em:

<<http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/cfa/cfa.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2015.

AMORIM, D.; NEDER, V. Fatia da indústria automobilística no PIB cresce 45,6% em 11 anos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 05 mai. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,fatia-da-industria-automobi-listica-no-pib-cresce-456-em-11-anos,152758,0.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

ASL, H. T. et al. Determination of the success factors of executing range management projects in Omidiyeh city. **Advances in Environmental Biology**, p. 312-319, 2014.

Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo: ANFAVEA, 2014.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central Perspectives and Debate in Organizations Theory. **Administrative science quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.

BAGOZZI, R.P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.

BAIRD, K.; HARRISON, G.; REEVE, R. Success of activity management practices: the influence of organizational and cultural factors. **Accounting & Finance**, v. 47, n. 1, p. 47-67, 2007.

BELASSI, W.; KONDRÁ, 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.

BELASSI, W.; TUKEL, O.I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **Internacional Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International journal of project management**, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2004.

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

BIOLCHINI et al. **Systematic review in software engineering**, Technical Report, RTES 679/05, Systems Engineering and Computer Science Department/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2005.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BOX, G. E P; COX, D. R. **An analysis of transformations**. **Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)**. v. 26, n. 2, p. 211-252, 1964.

BRADLEY, J., 2005. Are All Critical Success Factors in ERP Implementation Created Equal? In: **AMCIS 2005 Proceedings**, p.158, 2005.

BRATTON, J. Cellular manufacturing: Some human resource implications. **International Journal of Human Factors in Manufacturing**, v. 3, n. 4, p. 381-399, 1993.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. Guilford Press, 2012.

CARR, J.Z. et al. Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. **Journal of Applied Psychology**. v. 88, n. 4, p. 605-619, 2003.

CASH, C.; FOX, R. Elements of successful project management. **Journal of Systems Management**. v. 43, n. 9, p. 10, 1992.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. Panorama do Setor Automotivo: As Mudanças Estruturais da Indústria e as Perspectivas para o Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008.

CHAKRABARTI, A. K. Organizational factors in post-acquisition performance. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 37, n. 4, p. 259-268, 1990.

CHAN, A. PC.; HO, D. CK.; TAM, C. M. Design and build project success factors: multivariate analysis. **Journal of construction engineering and management**, v. 127, n. 2, p. 93-100, 2001.

CHAN, A. PC.; CHAN, A. P. L. Key performance indicators for measuring construction success. **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, n. 2, p. 203–221, 2004.

CHANG, S. E.; HO, C. B. Organizational factors to the effectiveness of implementing information security management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 3, p. 345-361, 2006.

CHANG, S. E.; LIN, C. S. Exploring organizational culture for information security management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 438-458, 2007.

CHEUNG, Y. K. F. Sustainable relationship: an Australian case study. In: **Proceedings of the Construction, Building and Real Estate Research Conference of the Royal Institution of Chartered Surveyors (COBRA 2010)**. 2010.

CHILD, J. MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS ASSOCIATED WITH COMPANY PERFORMANCE-PART II. A CONTINGENCY ANALYSIS. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 1-2, p. 12-27, 1975.

CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 3, p. 139-145, 1999.

CLEGG et al. Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors. **Ergonomics**. v. 40, n. 9, p. 851-871, 1997.

CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1988.

CNM/CUT. **Setor Automotivo**, 2011.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **Internacional Journal of Project Management**, v. 20, n. 30, p. 185–190, 2002.

COSTAS, R. Por que o investimento estrangeiro se sustenta no Brasil? **BBC Brasil**, São

Paulo, 18 nov. 2014. Disponível em:
<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141112_investimentos_ru>. Acesso em:
15 jan. 2015.

CRAWFORD, L. Profiling the competent project manager. In: **Proceedings of PMI Research Conference**. Project Management Institute, 2000. p. 3-15.

CRESWELL, J.W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Lisboa. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2007. 78 p.

CURTIS, B. et al. A field study of the software design process for large systems. **Communications of the ACM**. v. 31, n. 11, p. 1268-1287, 1988.

DAMANPOUR, F. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675-688, 1987.

DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 189-201, 2014.

DAVOUDIAN, K.; WU, JS.; APOSTOLAKIS, G. Incorporating organizational factors into risk assessment through the analysis of work processes. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 45, n. 1, p. 85-105, 1994.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture**: The Rites and Rituals of Corporate Life. New York: Addison-Wesley, 1982.

DEL AGUILA-OBRA, A. R.; PADILLA-MELENDZ, A. Organizational factors affecting Internet technology adoption. **Internet Research**, v. 16, n. 1, p. 94-110, 2006.

DE LEEUW, E. D.; DILLMAN, D. A. (Ed.). **International handbook of survey methodology**. Taylor & Francis, 2008.

DETIENNE, D. R.; KOBERG, C. S. The impact of environmental and organizational factors on discontinuous innovation within high-technology industries. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 49, n. 4, p. 352-364, 2002.

DE WIT, A. Measurement of project success. **International journal of project management**, v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.

DEZDAR, S.; AININ, S. The influence of organizational factors on successful ERP implementation. **Management Decision**, v. 49, n. 6, p. 911-926, 2011.

DIEESE. **A Indústria Automobilística no Brasil: Diagnóstico do Setor e Análise do Novo Regime Automotivo**, 2012.

DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 890-914, 2011.

DREXLER, J. A. Organizational climate: its homogeneity within organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, p. 38-42, 1977.

DVIR, D. et al. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research policy**, v. 27, n. 9, p. 915-935, 1998.

DVIR, D. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

DVIR, D. et al. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. **R&D Management**, v. 31, n. 2, p. 111-126, 2002.

DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A. J. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 2, p. 89-95, 2003.

DVIR, D.; LECHLER, T. Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. **Research policy**, v. 33, n. 1, p. 1-15, 2004.

ELSEVIER. Scopus. Disponível em: <<http://www.americalatina.elsevier.com/sul/pt-br/scopus.php>>. Acesso em 01 nov. 2013.

EMBREY, D. E. Incorporating management and organisational factors into probabilistic safety assessment. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 38, n. 1, p. 199-208, 1992.

FEBBRARO, A. R.; MCKEE, M. B.; RIEDEL, S. L. Multinational military operations and intercultural factors. 2008.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**. v. 24, n. 1, p. 53–65, 2006.

FURNHAM, A.; GOODSTEIN, L. D. **The Organizational Climate Questionnaire (OCQ)**, 1997.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GARDINER, P. et al. Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 34, n. 3, p. 364-389, 2014.

GLASS, R. L. Evolving a new theory of project success. **Communications of the ACM**, v. 42, n. 11, p. 17-19, 1999.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 601-616, 1985.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 10-10, 2014.

GOPALAKRISHNAN, S.; SANTORO, M. D. Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: the role of key organizational factors. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 51, n. 1, p. 57-69, 2004.

GRAY, R. J. Organisational climate and project success. **International Journal of Project Management**, v. 19, p. 103-109, 2001.

GROVER, V. et al. The implementation of business process reengineering. **Journal of Management Information Systems**. p. 109-144, 1995.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593 p. il.

HANNEVIK, M. B. et al. Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing values perspective. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 4, p. 687-697, 2014.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. **Strategic management journal**, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

HARDING, J.S. Seven tools for project success. **Chemical Engineering (United States)**, v. 121, n. 1, p. 36-41, 2014.

HATUSH, Z.; SKITMORE, M. Evaluating contractor prequalification data: selection criteria and project success factors. **Construction Management and Economics**, v. 15, n. 2, p. 129-147, 1997.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

HUMAN FACTORS INTERNATIONAL. **An Introduction to the Organisational Culture Questionnaire (OCQ)**, 2011. Disponível em:
<<http://www.hfi.com/images/ocq%20sample%20report%20short%20ver.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2014.

HUNG, Yu-Chung, et al. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**. v. 105, n.2, p. 164-183, 2005.

HUSSEIN, B. A.; HAFSELD, K. Impact of organizational factors on information system project. In: **Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS), 2013 IEEE 7th International Conference on**. IEEE, 2013. p. 591-596.

HUSSEIN, S. et al. Organisational factors, job satisfaction and intention to leave among newly qualified social workers in England. **Social Work Education**, v. 33, n. 3, p. 381-396, 2014.

HWANG, B. G.; LOW, L. K. Construction project change management in Singapore: status, importance and impact. **International Journal of Project Management**. v. 30, n. 7, p. 817-826, 2012.

IKA, L. A. et al. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. **International Journal of Project Management**. v. 30, n. 1, p. 105-116, 2012.

IRANI, Z.; SHARIF, A. M.; LOVE, P. ED. Linking knowledge transformation to information systems evaluation. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 3, p. 213-228, 2005.

ISA/UTL. **Modelação Estatística I**, Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://www.isa.utl.pt/dm/mestrado/mmachb/UCs/me1/webMECap4.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

JAMIESON, S. Likert scales: how to (ab)use them. **Medical Education**, v. 38, n. 12, p. 1217-1218, 2004

JAN, Y.; LEE, J. Factors influencing the success of management consulting projects. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 2, p. 67-72, 1998.

JASSAWALLA, A. R.; SASHITTAL, H. C. An examination of collaboration in high technology new product development processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 15, n. 3, p. 237-254, 1998.

JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, v. 24, p. 314-322, 2006.

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

JUGEND, D.; DA SILVA, S. L. Product-portfolio management: A framework based on

Methods, Organization, and Strategy. **Concurrent Engineering**, v. 22, n. 1, p. 17-28, 2014.

KANDEMIR, D.; CALANTONE, R.; GARCIA, R. An exploration of organizational factors in new product development success. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 5, p. 300-310, 2006.

KHAN, S.U.R., LONG, C.S., IQBAL, S.M.J. Leadership competency: A tool for project success. **Middle - East Journal of Scientific Research**, v. 19, n. 10, p. 1280-1283, 2014.

KLOPPENBORG, T. J.; TESCH, D.; MANOLIS, C. Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations. **Project Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 9-20, 2014.

KUENZI, M.; SCHMINKE, M. Assembling fragments into a lens: a review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 634-717, 2009.

KUO, T. S.; KUO, Y. L. The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan. **Total Quality Management**, v. 21, n. 6, p. 617-632, 2010

LARSON, E. Partnering on construction projects: a study of the relationship between partnering activities and project success. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 44, n. 2, p. 188-195, 1997.

LAW, C. CH.; NGAI, E. WT. ERP systems adoption: An exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. **Information & Management**, v. 44, n. 4, p. 418-432, 2007.

LEGARE, T. L. The role of organizational factors in realizing ERP benefits. **Information Systems Management**, v. 19, n. 4, p. 21-42, 2002.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long range planning**, v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LEÓN, D. A. D. **Análise fatorial confirmatória através dos softwares R e Mplus**. 2011.

LEVASSEUR, R. E. People skills: ensuring project success-A Change Management Perspective. **Interfaces**. v. 40, n. 2, p. 159-162, 2010.

LEWIS, P.; THORNHILL, A. The evaluation of training: an organizational culture approach. **European Journal of Training and Development**. v. 18, n. 8, p.25–25, 1994.

LIM, C. S.; MOHAMED, M. Z. Criteria of project success: an exploratory re-examination. **International journal of project management**, v. 17, n. 4, p. 243-248, 1999.

LIPOVETSKY, S. et al. The relative importance of project success dimensions. **R&D Management**, v. 27, n. 2, p. 97-106, 1997.

LYDEN, J. et al. Building Effective Teams to Enable Project Success. In:**SPE Intelligent Energy Conference & Exhibition**. Society of Petroleum Engineers, 2014.

MALHOTRA, N.; PETERSON, M. Basic Marketing Research; a decision-making approach. **New Jersey**, v. 7458, 2006.

MASLEN, S. Organisational factors for learning in the Australian gas pipeline industry. **Journal of Risk Research**, p. 1-14, 2014. In Press.

MCLAREN LORING, J. Wind energy planning in England, Wales and Denmark: Factors influencing project success. **Energy policy**, v. 35, n. 4, p. 2648-2660, 2007.

MCGUIRE, E. G. Factors affecting the quality of software project management: an empirical study based on the Capability Maturity Model. **Software Quality Journal**. v. 5, p. 305-317, 1996.

MEARNS, K. et al. Human and organizational factors in offshore safety. **Work & Stress**, v. 15, n. 2, p. 144-160, 2001.

MIDLER, C.; NAVARRE, C. Project management in the automotive industry. In: _____. **The Wiley guide to managing projects**, 2007. p. 1368-1388.

MILOSEVIC, D.; PATANAKUL, P. Standardized project management may increase development projects success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, p. 181-192, 2005.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. **International Journal of Project**

Management, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MONTGOMERY, D. C.; PECK, E. A. **Introduction to Linear Regression Analysis**. John Wiley & Sons, 1982.

MORGAN, G. **Images of Organization**. London: Sage, 1986.

MOYNIHAN, D. P. et al. Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 143-164, 2012.

NAMBISAN, S.; WILEMON, D. Software development and new product development: Potentials for cross-domain knowledge sharing. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 47, n. 2, p. 211-220, 2000.

NARANJO-GIL, D. The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 810-818, 2009.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International journal of project management**, v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.

MURAT, H. L. et al. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 334-346, 2005.

NGUYEN, L. D. et al. A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 11, n. 6, p. 404-413, 2004.

NIKNEJAD, N. et al. ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECTED BY SOA ADOPTION: A CRITICAL OVERVIEW (2008-2013). **Journal of Theoretical & Applied Information Technology**, v. 64, n. 2, 2014.

OTTUM, B. D.; MOORE, W. L. The role of market information in new product success/failure. **Journal of Product Innovation Management**, v. 14, n. 4, p. 258-273, 1997.

PALMER, C. F. Analysis of projects in developing countries. **Proj Manage in Prog, Tools and Strategies for the 90s, Int Resour on the Appl of Ideas, Knowl and Exper Concern Proj and Proj**. p. 181-188, 1988.

PARK, K. S.; HAN, S. W. Performance Obstacles in Cellular Manufacturing Implementation - Empirical Investigation. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. v. 12, n. 1, p. 17-29, 2002.

PARK, M. Job satisfaction of social workers in senior welfare centres in South Korea: the effects of individual, client and organisational factors. **Asia Pacific Journal of Social Work and Development**, p. 1-12, 2014. In Press.

PATÉ-CORNELL, M. E. Learning from the piper alpha accident: A postmortem analysis of technical and organizational factors. **Risk Analysis**, v. 13, n. 2, p. 215-232, 1993.

PATTERSON, M. G. et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PINTO, A.; ZYGIELSZYPER, P. M. K. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas. **Mundo PM**, Curitiba, n. 7, p. 74-80, 2006.

PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The Causes of Project Failure. **IEEE Transactions on Engineering Management**. v. 37, n. 4, p. 269-276, 1990.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**. v. 34, n. 1, p. 22-27, 1987.

PMBOK, A. **Guide to the project Management body of knowledge**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000. 216 p.

PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK GUIDE). In: **Project Management Institute**. 2004.

PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). In: **Project Management Institute**, 2013.

PMI. PM Survey. In: **Project Management Institute**. 2013.

PRABHAKAR, G. P. What is project success: A literature review. **International Journal of Business and Management**, v. 3, n. 9, p. 3-10, 2008.

PREMKUMAR, G.; RAMAMURTHY, K. The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems*. **Decision sciences**, v. 26, n. 3, p. 303-336, 1995.

PREZIOSI, R.C. Organisational Diagnosis Questionnaire (ODQ). **The 1980 annual handbook for group facilitators**, p. 112-120, 1980.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico** [recurso eletrônico]: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

PULLIG, C. et al. Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 5, p. 401-415, 2002.

QUINTELLA, H. L. M. D. M. et al. Automobile Project management: Critical success factors in product start-up. **Production**, v. 15, n. 3, p. 334-346, 2005.

QURESHI, S. M.; KANG, CW. Analysing the organizational factors of project complexity using structural equation modelling. **International Journal of Project Management**, 2015.

RAI, A.; MARUPING, L. M.; VENKATESH, V. Offshore information systems project success: the role of social embeddedness and cultural characteristics. **Management Information Systems Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 13, 2009.

RALIPHADA, N.; COETZEE, J.; UKPERE, W. I. Organisational Factors Affecting Learning Transfer In The South African Public Service. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 2, p. 743, 2014.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I M. (Coord.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RAYMOND, L.; BERGERON, F. Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 2, p. 213-220, 2008.

RAZ, T.; SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Risk management, project success, and technological uncertainty. **R&D Management**, v. 32, n. 2, p. 101-109, 2002.

REHDER, H. **Fatores críticos de sucesso de projetos automotivos com fornecedores: estudo de casos de desenvolvimentos sucessivos de painéis para veículos comerciais**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RUSKIN, A. M.; ESTES, W. E. Organizational Factors in Project Management. **Journal of Management in Engineering**. v. 2, n. 1, p. 3-9, 1986.

SAMOHYL, R. W. **Controle estatístico de qualidade**. Elsevier, 2009.

SANDBHOR, S. et al. Identification of Factors Leading to Construction Project Success Using Principal Component Analysis. **International Journal of Applied Engineering Research**, v. 9, n. 17, p. 4169-4180, 2014.

SANDERS, G. L.; COURTNEY, J. F. A field study of organizational factors influencing DSS success. **MIS quarterly**, p. 77-93, 1985.

SANTOS, V. et al. The Influence of Organizational Factors on Inter-team Knowledge Sharing Effectiveness in Agile Environments. In: **System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on**. IEEE, 2014. p. 4729-4738.

SBRAGIA, R. et al. Gerenciamento de Projetos: Avanços e Tendências na Pesquisa Acadêmica. **MundoPM**, Curitiba v. 5, p. 52-58, 2009.

SCHULTZ, R. L.; SLEVIN, D. P. Implementation and organizational validity: an empirical investigation. **Implementing Operations Research and Management Science**, p. 153-182, 1975.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: EI - ME - EPP**. Disponível em:

<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. **American Sociological Review**, v. 13, n. 1, p. 25-35, 1948.

SERRA, C. E. M.; KUNC, M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. **International Journal of Project Management**, 2014.

SHAPIRO, S.S.; WILK, M.B. An analysis of variance test for normality (complete samples). **Biometrika**, v.52, p.591-611, 1965.

SHEFFIELD, J.; LEMÉTAYER, J. Factors associated with the software development agility of successful projects. **International Journal of Project Management**. v. 31, n. 3, p. 459-472, 2013.

SHENHAR, A. Meeting Time, Cost, and Moneymaking Goals with Strategic Project Leadership. In: **PMI Global Congress Proceedings**: Dallas, 2011.

SHENHAR, A. J. et al. Project success: a multidimensional strategic concept. **Long range planning**, v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.

SHENHAR, A. J. et al. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. **R&d Management**, v. 32, n. 2, p. 111-126, 2002.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Harvard Business Review Press, 2007.

SIMARD, M.; MARCHAND, A. Workgroups' propensity to comply with safety rules: The influence of micro-macro organisational factors. **Ergonomics**, v. 40, n. 2, p. 172-188, 1997.

SIMARD, M.; MARCHAND, A. A multilevel analysis of organisational factors related to the taking of safety initiatives by work groups. **Safety Science**, v. 21, n. 2, p. 113-129, 1995.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of marketing**, v. 64, n. 1, p. 31-49, 2000.

SVYANTEK, D. J.; BOTT, J. P. **Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review**. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.

SNEDAKER, S. **Syngress IT security project management handbook**. Rockland: Syngress Publishing, 2006.

SØRENSEN, J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 70-91, 2002.

STARE, A. The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises. **Management**. v. 16, n. 2, p. 1-22, 2011.

TAKIMOTO, A. K. **Proposta de reorganização de um estaleiro público militar: uma utilização do modelo de estrutura divisional**. Niterói. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2005. 140 p.

TAGHVA, M. T.; H MOHAMMADI, K. the role of organizational factors in the international technology transfer project success: an empirical investigation. **Industrial Engineering**, 2010.

TARAFDAR, M.; VAIDYA, S. D. Challenges in the adoption of E-Commerce technologies in India: The role of organizational factors. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 6, p. 428-441, 2006.

TAYLOR, A. IT projects: sink or swim. **The computer bulletin**, v. 42, n. 1, p. 24-26, 2000.

TEO, T. SH; TAN, M.; BUK, W. K. A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore. **International Journal of Electronic Commerce**. v. 2, n. 2, p. 95-118, 1997.

THAMPRADIT, N.; FONGSUWAN, W. Knowledge Management, Responsibility and Organizational Factors that Affect Microfinance Support to Phuket, Thailand Entrepreneurs. **Research Journal of Business Management**, v. 8, n. 4, p. 508-522, 2014.

The Bull Survey. **Western Livestock Journal**, 1998. Disponível em: <<http://www.wlj.net/imgs/media/bullsurvey08.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

The Standish Group Report - Chaos. **The Standish Group**, 1995. Disponível em: <<http://www.projectsmaart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

TOWNSEND, J. D.; CALANTONE, R. J. Evolution and Transformation of Innovation in the Global Automotive Industry. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 1, 2013.

TRUCCO, P. et al. A Bayesian Belief Network modelling of organisational factors in risk analysis: A case study in maritime transportation. **Reliability Engineering & System Safety**, v. 93, n. 6, p. 845-856, 2008.

TUNG, A.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The relationship between organisational factors and the effectiveness of environmental management. **Journal of environmental management**, v. 144, p. 186-196, 2014.

Revista Você SA, edição 132, p.41, Junho 2009.

WAI, S. H. et al. Exploring Success Factors of Social Infrastructure Projects in Malaysia. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 5, 2013.

WANG, G. C. S.; CHAMAN, L. J. **Regression analysis: modeling & forecasting**. Institute of Business Forec, 2003.

WANG, E. TG; KLEIN, G.; JIANG, J. J. ERP misfit: country of origin and organizational factors. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 263-292, 2006.

WATERIDGE, J. IT projects: a basis for success. **International Journal of Project Management**, v. 13, p. 169-172, 1995.

WEB OF KNOWLEDGE. Journal Citation Reports. Disponível em:
<http://wokinfo.com/products_tools/analytical/jcr/>. Acesso em 01 abr. 2014.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in Top Management Teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p.680-693, 1996.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 519-51, 1984.

WHITTAKER, B. What went wrong? Unsuccessful information technology projects. **Information Management & Computer Security**. v. 7, n. 1, p. 23-29, 1999.

WORMELL, I. Infometria: explorando bases de dados como instrumentos de análise. **Ci. Inf.**,

v. 27, n. 2, 1998.

YANG, L. R., CHEN, J. H., WU, K. S., HUANG, D. M., CHENG, C. H. A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. **Quality & Quantity**, 2014. In Press.

YU, A. G.; FLETT, P. D.; BOWERS, J.A. Developing a value-centred proposal for assessing project success. **International Journal of Project Management**, v. 23, p. 428-436, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário – Fatores Organizacionais

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é uma atividade desenvolvida pelo Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP.

A sua contribuição é de extrema importância para a identificação de fatores que impulsionam o sucesso de projetos no âmbito organizacional.

O resultado dessa pesquisa será enviado a todos os participantes.

Todas as informações levantadas nessa pesquisa são estritamente confidenciais, estando vedada a divulgação ou acesso aos dados da fonte informante para qualquer empresa, órgão público ou pessoa física.

Agradecemos imensamente a sua participação e esperamos que o resultado dessa pesquisa seja de extrema valia para sua organização.

Atenciosamente,

Izabela Andressa Machado dos Santos

Mestranda em Engenharia de Produção - UNESP

Informações referentes ao entrevistado

Nome:

Telefone/Fax:

E-mail:

Cargo/Função:

Formação acadêmica:

Tempo na empresa:

Tempo de experiência em projetos:

Informações referentes à empresa

Nome:

Número de funcionários:

Faturamento aproximado:

Setor de atuação:

Quais categorias de projetos são realizadas pela sua organização?

Mudança organizacional

Parcerias, fusões e aquisições

Entrada em novos mercados

Desenvolvimento de novos produtos

Desenvolvimento de tecnologia e de sistemas de informação

Pesquisa e desenvolvimento

Mudanças na operação/produção

Outras:

Instruções: Para responder as questões abaixo, escolha o último projeto concluído em que você teve uma participação significativa, ou o qual você tenha conhecimento sobre. Caso você não tenha tido ainda nenhum projeto concluído, dê preferência àquele que estiver em estágio mais avançado. Se você não possui experiência prática em projetos, procure responder com base em projetos que você conhece.

Considere um projeto bem sucedido e leia cada item cuidadosamente, em seguida avalie cada afirmação a seguir de acordo com a legenda proposta abaixo.

- 1 Discordo totalmente
- 2 Discordo
- 3 Discordo parcialmente
- 4 Não concordo nem discordo
- 5 Concordo parcialmente
- 6 Concordo
- 7 Concordo totalmente

A) Apoio da alta administração (Adaptado de Baird et al., 2007)

- 1. A alta administração acredita na importância do projeto.
- 2. A alta administração apóia ativamente o projeto.
- 3. A alta administração fornece os recursos adequados para apoiar o esforço na implementação do projeto.
- 4. A alta administração exerce a sua autoridade em apoio ao projeto.

B) Boa Comunicação (Adaptado de Furnham e Goodstein, 1997)

- 1. Eu recebo todas as informações que eu preciso para executar meu trabalho.
- 2. Eu sou adequadamente informado sobre assuntos significantes da empresa como um todo.
- 3. Meu departamento recebe todas as informações que ele precisa para desempenhar bem sua função.

4. No geral, a comunicação nessa empresa é eficaz.

C) Gestão de mudanças eficaz (Adaptado de Preziosi, 1980)

1. A organização não é resistente a mudanças.
2. A organização introduz um número suficiente de novas políticas e procedimentos.
3. A organização é favorável a mudanças.
4. A organização tem capacidade para mudar.

D) Cultura organizacional (Adaptado de Hung et al., 2005 e Chang e Lin, 2007)

1. A visão da organização, a estratégia e a política são discutidas abertamente.
2. Há uma cultura aberta e confiança por parte da organização.
3. A organização presta atenção ao desenvolvimento de recursos humanos, a moral dos funcionários e ao trabalho em equipe.
4. A organização presta atenção à eficiência e ao desempenho para alcançar os objetivos.

E) Treinamento (Adaptado de Furnham e Goodstein, 1997)

1. Eu recebo o treinamento que preciso para fazer um bom trabalho.
2. O treinamento que recebo é de alta qualidade.
3. Eu recebo o treinamento que preciso para continuar a desenvolver minhas habilidades.
4. Há procedimentos de orientação apropriados nessa empresa.

Sucesso de projetos (Adaptado de Shenhar e Dvir, 2007)

Caso o projeto ainda não esteja finalizado, avalie conforme o que você acredita que ocorrerá com o projeto.

1. O escopo, prazo e custo para o projeto acordos inicialmente foi cumprida satisfatoriamente.
2. As medidas técnicas, funcionalidades e especificações solicitadas pelo cliente foram atendidas de forma satisfatória.
3. O projeto afetou de forma positiva os membros da equipe proporcionando aprendizado

e crescimento, bem como o desenvolvimento de suas habilidades e competências durante a execução do projeto.

4. O desenvolvimento do projeto proporcionou ganhos imediatos para a empresa, tais como, aumento do volume de vendas, de receita e de lucratividade.
5. O projeto possibilitou benefícios a longo prazo para a empresa, como preparação de infra-estrutura da empresa para o futuro e criação de novas oportunidades.