



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

Impacto da cultura organizacional no sucesso de projetos: Estudo de casos múltiplos em empresas brasileiras

NARCISO AMÉRICO FRANZIN

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

narciso.franzin@ifpr.edu.br

MAURO LUIZ MARTENS

mauro.martens@gmail.com



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SUCESSO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Resumo

Em uma época de grande competitividade entre as empresas, os critérios de avaliação de sucesso dos projetos podem proporcionar para as organizações condições de mensurar o êxito de seus projetos, porém muitas variáveis relacionadas à cultura organizacional podem influenciar esses resultados. Assim, este estudo tem por objetivo identificar, na visão de profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos, o impacto da cultura organizacional (CO) no sucesso dos projetos (SP). Como metodologia, por meio de análise de revisão de literatura, identificaram-se as variáveis dos níveis da cultura organizacional e do sucesso de projetos, bem como a estruturação do modelo teórico do estudo. Além disso, também realizou-se um estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas semiestruturadas, abordando profissionais que atuam nos escritórios de gerenciamento de projetos (EGP). Quatro empresas participaram da pesquisa, em diferentes segmentos: setor de tecnologia de informação no agronegócio, setor de tecnologia de sistemas de saúde, setor educacional e setor agroindustrial. Com os resultados obtidos pôde-se observar que a cultura organizacional pode apresentar impactos diretos no desenvolvimento dos projetos, ajudando o mesmo a alcançar o sucesso esperado e, além disso, pode proporcionar maior competitividade para a organização e satisfação para o cliente.

Palavras Chave: Cultura organizacional; Escritório de gerenciamento de projetos; Sucesso de projetos; Gestão de projetos.

Abstract

In a time of great competitiveness among companies, the criteria for evaluation of success of projects can provide for organizations to measure conditions the success of your projects, but many variables related to organizational culture can influence these results. Thus, this study aims to identify, in the vision of professionals working in the area of project management, the impact of organizational culture (CO) on the success of the projects (SP). As a methodology, by analysis of literature review identified the levels of organizational culture and the success of projects, as well as the structuring of the theoretical model of the study. In addition, a case study, by means of semi-structured interviews, addressing professionals who work in the offices of project management (EGP). Four companies participated in the survey, in different segments: information technology sector in agribusiness, Department of health systems technology, educational sector and agro-industrial sector. With the results obtained could observe that the organizational culture can introduce direct impacts in the development of projects, helping it to achieve the expected success and, in addition, can provide greater competitiveness for the Organization and satisfaction for the customer.

Keywords: Organizational culture; Project management office; Success of projects; Project management.



1 Introdução

Relações de competitividade estão cada vez mais acirradas entre as empresas, sendo que melhorias da qualidade, redução dos prazos e a necessidade de contenção de custos são alguns dos aspectos fundamentais a serem considerados pelas instituições. Nesse sentido, o consumidor está cada vez mais exigente e consciente, fazendo assim com que produtos substitutos sejam criados a todo o momento. Assim, a tecnologia fica mais sofisticada a cada dia onde mudanças tornam-se cada vez mais velozes, exigindo criatividade das pessoas. Toda essa mudança implica numa nova visão.

Tendo essas relações como impulsionador, este trabalho busca apresentar uma conexão entre dois constructos: sucesso em projetos (SP) e cultura organizacional (CO). Tudo isso a partir de uma visão dos profissionais que atuam em escritórios de gerenciamento de projetos (EGP). O constructo CO, de acordo com Lee et al., (2016, p. 465) “é composto de símbolos, língua, ideologia, crenças, rituais e mitos de uma organização”. Os EGPs, de acordo com o guia PMBOK (PMI, 2013), trata-se de uma estrutura de gestão que padroniza os processos de governança relacionadas ao projeto, e facilitam a partilha de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Nesse sentido, Julian (2008) apresenta o EGP como um meio com grande potencial para influenciar positivamente a integração dos dois constructos apresentados. O constructo SP se tornou uma obsessão nas organizações, pois frente à globalização, a competitividade se torna cada vez mais acirrada (KERZNER, 2004).

Na visão dos profissionais que atuam na área de gerenciamento de projetos, o objetivo deste estudo será identificar o impacto que a CO pode ter sobre o SP. O presente trabalho justifica-se por contribuir para o estudo do tema CO relacionado às variáveis que medem o SP, porém não é um estudo que finda em si mesmo, visto que segundo Huang et. al. (2009), ainda existem campos de estudo a serem explorados, que buscam desenvolver metodologias que venham a mensurar o SP. A abordagem metodológica adotada é a de estudos de casos múltiplos com análise qualitativa e de caráter multissetorial.

Como base concreta do constructo SP, em conformidade com Shenhar e Dvir (2007), Shenhar (2011) e Shenhar et al., (2001), serão utilizadas as dimensões: eficiência (DEF), impacto sobre o cliente (DIC), impacto sobre a equipe (DIE), sucesso do negócio (DSN) e preparação para o futuro (DPF). Além dessas, será utilizada a dimensão sustentabilidade (DS) estudada por Martens e Carvalho (2016). O constructo CO, será embasado em Schein (2004) com as dimensões: artefatos visíveis (DAV), premissas básicas (DPB) e normas e valores adotados (DNVA).

Além disso, é necessário destacar que conforme Ramos e Mota (2016), como resultado para o SP, a CO pode se tornar um aspecto importante a ser considerada. De acordo com Silva e Gomes (2015), a necessidade de identificar a CO de um local em que um projeto é realizado é crucial para obter a melhor prática de gestão, e conseqüentemente atingir o SP escolhido. Ovidiu-Iliuta (2014) diz que um dos principais elementos que ajudam as empresas a alcançar um bom desempenho é ter competitividade no mercado e desenvolver uma forte cultura organizacional.

Após esta explanação, este estudo se apresenta dividido em cinco seções. Na Seção 2, o referencial teórico é apresentado. Na Seção 3, enfatiza-se a metodologia. A Seção 4 apresenta os casos estudados, seguida das respectivas análises dos resultados. Na Seção 5, por fim, as considerações finais deste estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Projeto e Sucesso em projetos



De acordo com o *The Guide of management Body of Knowledge* (PMBOK), o projeto, é definido como sendo “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p.3). Soderlund (2011) define projeto como organizações temporárias propositadamente concebidas para proporcionar benefícios para uma instituição, com uma morte previamente definida e, as partes interessadas têm por finalidade resolver os problemas complexos.

O sucesso em projetos (SP), segundo Kerzner (2004), está diretamente ligado aos resultados obtidos em cada um de seus projetos, pois esses constituem o negócio fundamental e as competências essenciais da empresa. Essas medidas, muitas vezes, são de caráter subjetivo e existem muitas formas de se avaliar o sucesso, isso proporciona diversas maneiras de se considerar o projeto como sendo um projeto de sucesso, porém abre-se portas para o questionamento da veracidade do projeto realmente ter tido sucesso. Jha e Iyer (2006) afirmam que esta medida depende da perspectiva de quem o está medindo.

Müller e Jugdev (2012) acrescentam que ainda existe uma necessidade no campo de GP para se definir de forma clara e objetiva o que vem a ser sucesso, eles alegam que é vital que estudos empíricos levem a novos conceitos e entendimentos. Neste mesmo sentido, Agarwal e Rathod (2006) corroboram com Shenhar et al. (1997) e Pinto e Mantel (1990), ao acrescentar à análise do SP critérios que focam as características externas à organização, além das medidas tradicionais de custo, escopo e prazo (SHENHAR; DVIR, 2007). Shenhar e Dvir (2007) consideram a dimensão eficiência (DEF) como sendo básica (prazo, custo e escopo/qualidade) para a análise do SP, e agregam a essa dimensão outras quatro: impacto no cliente e satisfação do cliente (DIC); impacto para a equipe e aumento de capacitação técnica e gerencial (DIE); sucesso do negócio, sucesso comercial ou *market share* (DSN); preparação para o futuro, novos mercados, novas tecnologias e manutenção de mercado (DPF). Mais recentemente, estudo de Martens e Carvalho (2016) incorporou a dimensão sustentabilidade (DS), onde esta dimensão se relaciona com a perpetuação dos benefícios econômicos, ambientais e sociais do projeto.

De acordo com Martens e Carvalho (2016), para determinar as métricas utilizadas na mensuração do SP, é necessário que haja clareza ao se distinguir o sucesso em gestão de projetos e o sucesso em projetos, o primeiro é associado à efetividade das ações do gestor, o segundo busca a satisfação dos objetivos previstos pela organização como um todo.

De acordo com Ika et al. (2012), há consenso de que os critérios para o sucesso no desenvolvimento de projetos internacionais incluem a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade, no qual a relevância se dirige às expectativas atendidas das partes interessadas do projeto. A tabela 1, apresenta autores que citam as dimensões e/ou variáveis de sucesso em projetos.

Tabela 1:

Dimensões e variáveis do Modelo teórico de sucesso de projetos e autores.

SUCESSO EM PROJETOS		
Dimensão / Variáveis		Autores
Eficiência	DEF 1 - Atendimento ao custo:	Shenhar & Dvir (2007); Larson & Gobeli (1989); Gray (2001); Patah & Carvalho (2007); PMI (2013); Shenhar (2011); Shenhar et. al. (2001); Adnan et al, (2013); Berssaneti e Carvalho (2015).
	DEF 2 - Atendimento ao prazo:	
	DEF 3 - Atendimento ao escopo:	
Impacto para o Cliente	DIC 1 – Especific. técnicas do produto	Gray (2001); Shenhar & Dvir (2007); PMI (2013); Shenhar (2011); Shenhar et. al. (2001)
	DIC 2 - Satisfação do cliente	
	DIC 3 - Solução problemas do cliente	
	DIC 4 - Uso do produto pelo cliente	
	DIC 5 – Atender exigências do cliente.	



	DIC 6 - Qualidade de vida do cliente	
Impacto para a Equipe	DIE 1 - Impacto na vida profissional.	Shenhar & Dvir (2007); Kerzner (2004); Shenhar (2011); Shenhar et. al. (2001).
	DIE 2 - Aprendizado e crescimento	
	DIE 3 - Satisf. Produtividade da equipe	
Sucesso para o Negócio	DSN 1 - Aumento de volume de vendas	Shenhar & Dvir (2007); Shenhar (2011); Shenhar et. al. (2001); Munns e Bjeimi (1996).
	DSN 2 - Aumento da lucratividade	
	DSN 3 - Retorno sobre o Investimento.	
Preparação para o Futuro	DPF 1 - Criação de novos mercados	Shenhar & Dvir (2007); Shenhar (2011); Shenhar et. al. (2001); Bryde (2003).
	DPF 2 - Criação de novos produtos	
	DPF 3 - Criação de novas tecnologias	
	DPF 4 - Contribuir melhoria contínua	
Sustentabilidade	DS 1 - Perpetuação benefícios projeto	Ika, Diallo e Thuillier (2012); Atkinson (2004); Chan e Chan (2004); Lim e Mohamed (1999); Almahmoud, Doloji e Panuwatwanich (2012); Martens e Carvalho (2016).
	DS 2 - Benefícios econômicos	
	DS 3 - Benefícios ambientais	
	DS 4 - Benefícios sociais	

Fonte: Os autores, adaptado de Martens, De Carvalho & Martens (2016)

2.2 Escritório de Gerenciamento de projetos

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO) pode ser considerado como um departamento criado para gerenciar um projeto específico ou uma série de projetos relacionados (PMI, 2013). Para Dai e Wells (2004), o EGP tem a finalidade de apoiar os gerentes de projetos, equipes e diferentes níveis de gestão em assuntos estratégicos e de entidades funcionais em toda a organização na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.

De acordo com Julian (2008), o PMO deve fornecer suporte administrativo ao projeto, consultoria de gestão de projeto e orientação, bem como organizar a formação em gestão de projetos. Além disso, deve também ter como característica o incentivo à aprendizagem de projetos bem-sucedidos ou não, com a finalidade de alcançar a partilha de conhecimentos com eficácia e integração, e, ser capaz de gerir a aprendizagem retrospectiva, que se refere à geração de conhecimento de projetos anteriores, bem como desenvolver potenciais que se referem à transferência de conhecimentos de experiência passada para projetos futuros (LIU; YETTON, 2007). O PMO pode, ainda, exercer um papel muito importante ao assumir a gestão de portfólio, selecionando e conduzindo projetos de forma alinhada com o planejamento estratégico, influenciando diretamente o desempenho organizacional (AUBRY et al. 2007).

2.3 Cultura Organizacional

Dentre os estudos de gestão e de organização, a perspectiva cultural mais influente é a de Hofstede (1980,1983), baseada em uma amostra muito grande de funcionários da IBM (SONDERGAARD; 1994). Relacionada à cultura organizacional, foco desse trabalho, Hofstede (1998) alega que “cultura organizacional” trata da programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização da outra.

De acordo com Fleury (1987), vários são os conceitos de CO, pois depende da abordagem de cada autor e da valorização dos aspectos políticos ou ideológicos levados em conta e que marcam o conceito de cultura. Para Silva e Gomes (2015), identificar a CO que está mais alinhada a uma prática de GP, e a forma de implementá-la, pode ser considerada como um avanço na compreensão do trabalho de desenvolvimento do projeto realizado dentro das empresas.



O guia PMI (2013), como indicado no PMBOK, apresenta uma relação na qual a CO é dada como sendo uma das áreas onde o conhecimento do gerente de projeto deve se concentrar para que as interações entre o sucesso dos projetos tenham êxito.

Como todo estudo é delimitado, torna-se pertinente dimensionar o que foi considerado neste estudo. Primeiramente, ressalta-se que uma cultura organizacional é um conjunto de estruturas, rotinas e regras que orientam e condicionam maneiras de convivência (SCHEIN, 2004). Tais dimensões, ainda para o mesmo autor e pode ser: a) *nível dos artefatos visíveis (DAV)*, que são aqueles representados pelos elementos físicos da organização; b) *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (DNVA)*, que incluiu filosofias da empresa, metas e estratégias; e c) *nível das premissas básicas (DPB)*, que aborda as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos. A tabela 2, apresenta autores que citam as dimensões/variáveis de cultura organizacional a fim de visualizarmos melhor o modelo teórico de cultura organizacional na literatura.

Tabela 2:

Dimensões/variáveis do Modelo teórico de cultura organizacional e autores.

CULTURA ORGANIZACIONAL		
Dimensão / Variáveis		Autores
Dimensão Artefatos Visíveis	DAV 1 - Arquitetura	Putthiwanit (2015); Sensuse et al. (2015); Hogan e Coote (2014); Do Nascimento Gambi et al. (2013); Best et.al. (2013); Mueller (2014); Avnet (2015); Biggs e Smith (2003); Yoel (2015); Gregory et al. (2009); Zheng et al (2010). Schein (2001). Schein (2004)
	DAV 2 - Tecnologia	
	DAV 3 - Layout	
	DAV 4 - Vestuário das Pessoas	
	DAV 5 - Padrões de comportamento	
	DAV 6 - Doc. domínio público	
Dimensão Normas e Valores Adotados	DNVA 1 - Mitos	Mueller (2014); Lapina et al. (2015); Bechky (2003); Tagliaventi, Bertolotti & Macri (2010); Tagliaventi e Mattarelli (2006). Schein (2001). Schein (2004).
	DNVA 2 - Crenças	
	DNVA 3 - Ritos	
Dimensão Premissas Básicas	DPB 1 - Relação Organização Ambiente	Putthiwanit (2015); Sensuse et al. (2015); Hogan e Coote (2014); Do Nascimento Gambi et al. (2012); Best et.al. (2013); Biggs e Smith (2003); Yoel (2015); Schein (2001). Schein (2004).
	DPB 2 - Natureza do Trabalho	
	DPB 3 - Relações Humanas	

Fonte: os autores

2.4 Aproximando Cultura Organizacional e Sucesso em Projetos no contexto de EGPs

Os critérios da cultura organizacional, serão observados pelos níveis (dimensões) descritos por Schein (2004), e estão alinhados com as dimensões do sucesso de projetos apresentadas por Shenhar e Dvir (2007), Shenhar (2011) e Shenhar et al. (2001) e incrementadas por Martens, de Carvalho & Martens (2016).

Do Carmo Silva e Gomes (2015) consideram que a cultura organizacional influencia a forma como o trabalho de um projeto é realizado em uma empresa, motivo pelo qual é importante analisar a melhor maneira de associar práticas de gerenciamento de projetos com a cultura organizacional existente. Já Berssaneti (2011) alega que os objetivos do gerenciamento de projetos é proporcionar garantias para o sucesso dos projetos. No entanto, Costantino et al., (2015 p.1745) dizem que “o sucesso do projeto esperado continua a ser o principal determinante para a seleção de projetos”. E ainda, Rodrigues et al. (2014 p.1047) reforçam que existe “a necessidade de promover uma cultura focada em atitudes e práticas que contribuem para o sucesso do projeto”. Devido a essa gama de definições, apresenta-se na figura 1 o modelo teórico adotado neste estudo.

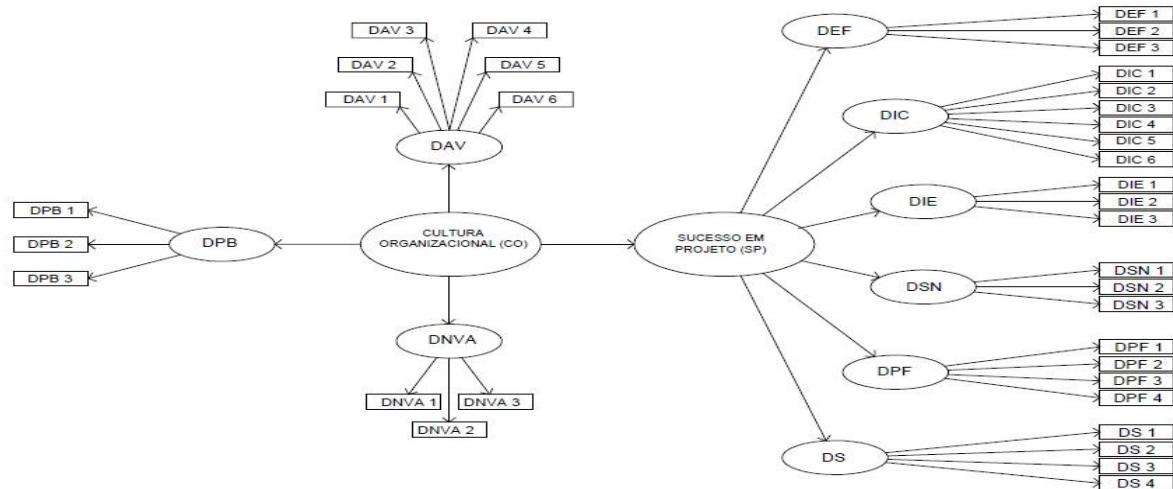


Figura 1. Modelo teórico do estudo do impacto da cultura organizacional no sucesso dos projetos.

Fonte: os autores

3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que de acordo com Krippendorff (1980), busca compreender um determinado fenômeno. Neste estudo, o fenômeno é o impacto que a CO pode apresentar no SP, sob a visão dos profissionais que atuam nos EGPs. Para isso, se utilizou de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Bryman et al., (2003), tem o objetivo de obter informações dos indivíduos, entender o ambiente e interpretar onde o problema ocorre. As abordagens foram realizadas por meio de entrevistas “in loco”, onde houve o recolhimento de dados o que evidencia a natureza qualitativa da pesquisa. Para efeito, foi utilizado a combinação de métodos que caracteriza o estudo de casos múltiplos, abordagem que atende o descrito por Yin (2013), Voss et al., (2002), Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007).

3.1 Seleção dos casos

Conforme o sugerido por Eisenhardt e Graebner (2007), adotamos a amostragem teórica para a realização deste estudo. Os casos foram selecionados devido ao fato de contemplar os temas previamente definidos que correlacionam os constructos CO e SP, além de atender ao pré-requisito na escolha das organizações, que devem ter um departamento de EGP, ambiente foco de nossa pesquisa, ser de grande porte, conforme classificação do SEBRAE (2014), bem como na escolha dos entrevistados, pois todos devem atuar nos EGP. Foram realizados quatro estudos de caso, com nove entrevistados, pois de acordo com Yin (2013) e Eisenhardt (1989), é apropriado considerar de quatro a dez casos. Com a finalidade de explorar o impacto da CO no SP sob a visão dos EGP, empresas de diferentes segmentos foram escolhidas para participar da pesquisa, atendendo também ao sugerido por Eisenhardt e Graebner (2007).

A empresa ora denominada por “Emp M” é a Maxcom Sistemas, tem sede em Toledo/PR, desde 1999, atua com soluções de tecnologia de informação voltadas ao Agronegócio. Auxilia a movimentação de mais de 3,5 milhões de toneladas de cereais. A equipe de projetos é composta por 60 colaboradores, sendo 4 com certificado PMP.

A empresa denominada por “Emp U” é a Unicesumar - Centro Universitário de Maringá, com sede em Maringá/PR, e desde 1990, atua no ramo educacional. Oferta 42 cursos de graduação e 4 cursos de mestrado. A equipe de projetos é composta por 76 colaboradores, sendo 1 com certificado PMP.



A empresa denominada por “Emp B” é a Benner tecnologia de sistemas de saúde, com sede em Maringá/PR, e desde 1997, atua no ramo de saúde. A equipe de projetos é composta por 11 colaboradores, nenhum com certificado PMP.

A empresa denominada por “Emp C” é a COAMO – Agroindustrial cooperativa, com sede em Campo Mourão/PR, desde 1970, atua no ramo de cooperativismo. A equipe de projetos é composta por 15 colaboradores, nenhum com certificado PMP.

A escolha das empresas, justifica-se na busca de identificar diferentes perfis empresariais, porém ressalta-se que todas estão alinhadas com as atividades pertinentes ao gerenciamento de projetos. As empresas foram classificadas em seu tamanho de acordo com a lei 123/06 (SEBRAE, 2014), e estão apresentadas na tabela 3.

3.2 Coleta dos dados

De acordo com Eisenhardt (1989), os estudos de casos múltiplos combinam várias formas de aquisição de dados, bem como as evidências podem ser de natureza qualitativa e quantitativa, e ainda os resultados das análises podem ser utilizados para descrever, testar e criar uma teoria. Entre esses métodos, neste estudo, foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelos EGPs, bem como, responsáveis por departamentos internos do EGP. Observações *in loco* foram realizadas, além da análise dos sites das organizações abordadas neste estudo. De acordo com Yin (2013), as evidências resultantes de estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o resultado global do estudo é mais robusto. Para Brown e Eisenhardt (1989), os estudos de caso permitem explorar este tipo de relação. Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas, após transcritas e validadas. A abordagem foi essencialmente qualitativa e a análise das entrevistas foi realizada através da análise de interpretação e conteúdo dos discursos recolhidos e registrados nas entrevistas com os gestores.

Representado pelos estudos de caso realizados com um caráter empírico, este estudo buscou investigar as realidades por meio de visitas “*in loco*”, e por se tratar de uma análise focada em segmentos distintos, houve o cuidado do viés do pesquisador para evitar conclusões generalizadas e outras induções.

Para tal, baseado em Martens, De Carvalho & Martens (2016), este estudo utilizou as métricas clássicas das dimensões de SP: DEF, DIC, DIE, DSN, DPF e DS, - e em relação à dimensão de CO: DVA, DPB e DNVA (SCHEIN, 2004), e as entrevistas foram direcionadas a gestores e profissionais que atuam no departamento de gerenciamento de projetos, ambiente do nosso estudo. Como pôde ser visualizado na figura 1.

4 Discussão dos resultados

4.1 Caracterização das empresas

Para esse estudo de casos múltiplos, entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a membros de quatro organizações. A identificação dos membros das organizações que participaram das entrevistas foram mantidas em segredo devido ao pedido formal das respectivas empresas. Para atender a essa demanda de confidencialidade, os estudos de caso foram identificados como: Emp M (Maxcon Sistemas), membro (Emp M1); Emp U (Unicesumar), membros (Emp U1, Emp U2, Emp U3, Emp U4); Emp B (Benner Saúde), membros (Emp B1, Emp B2, Emp B3); e Emp C (COAMO Agroindustrial Cooperativa), membro (Emp C1). Informações complementares podem ser vistas na tabela 3.

Tabela 3:

Identificação das organizações e caracterização dos entrevistados.

Empresa	Denomi- nação	Setor atuação	Tama- nho	Fatura- mento	Tipo de negócios	Código do	Posição
---------	------------------	------------------	--------------	------------------	---------------------	--------------	---------



			(empregados)	(R\$ - Reais)		entrevistado	
Maxcon Sistemas	Emp M	Comércio e Serviço	Grande (110)	Aprox. 5 milhões	TI (Agronegócio)	Emp M1	Diretor do departamento de projetos
Unicesumar	Emp U	Comércio e Serviço	Grande (3200)	Mais de 180 milhões	TI (Educação)	Emp U1	Diretor departamento projetos TI - Red TI Ensino Presencial
						Emp U2	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Ambiente Virtual
						Emp U3	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Teste de Software
						Emp U4	Diretor departamento projetos TI - Analista de sistemas - Célula ERP
Benner Saúde	Emp B	Comércio e Serviço	Grande (230)	Mais de 180 milhões	Tecnologia e sistemas de saúde	Emp B1	Líder de Projetos implementação e manutenção
						Emp B2	Mentor de desenvolvimento de projetos
						Emp B3	Assistente de Projetos, gestora de projetos
Coamo	Emp C	Indústria	Grande (6000)	Mais de 180 milhões	Agroindustrial Cooperativa	Emp C1	Chefe de departamento de Planejamento e Projetos

Classificação do tamanho da empresa - SEBRAE (2014).

Fonte: os autores

4.2 Apresentação dos pareceres dos entrevistados.

Como o foco está voltado ao sucesso dos projetos, reforçamos que todas as empresas pesquisadas usam ferramentais de gerenciamento de projeto (GP) e têm uma forte ciência da importância e dos impactos que a cultura organizacional (CO) tem em seus processos e projetos e conseqüentemente no sucesso dos projetos (SP).

A Tabela 4 apresenta os pareceres dos entrevistados quanto à importância do conhecimento da cultura organizacional da empresa, pela equipe de projetos. A intenção do questionamento foi identificar a CO separadamente, ou seja, em suas respectivas dimensões. Na primeira coluna estão identificadas as empresas, na segunda coluna os membros de cada empresa e as demais colunas apresentam as dimensões da CO, que são: artefatos visíveis, premissas básicas e as normas e valores adotados.

Tabela 4:

Pareceres relacionados aos impactos da CO na gestão de projetos.



		DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL		
Organização	Membros	Artefatos Visíveis	Premissas Básicas	Normas e Valores adotados
Emp M	Emp M1	Com excessão do vestuários todos os demais artefatos são importantes.	A metodologia já está implantada, isto é transparente.	Muitos paradigmas foram quebrados e muitos ritos foram implementados.
Emp U	Emp U1	Em nosso universo, apenas o vestuário não afeta em nada	Sim, eu entendo que sim, tem influencia sim no SP.	Influencia no bom andamento da organização e também o SP.
	Emp U2	Tudo é importante, mas o layout é mais ainda, devido a comunicação.	Muitas ações são realizadas com a finalidade de promover as relações humanas, influencia sim no SP.	Faz com que as pessoas se sintam mais motivadas. Assim produzem melhor. Impacta sim no SP.
	Emp U3	A arquitetura aqui proporciona tudo o que é necessário para gerir bem um projeto.	A equipe já tem assimilado o que deve fazer. Influencia positivamente no SP.	Entendo que impacta sim, não muito, mas impacta.
	Emp U4	Isso esta no knowhow, temos grande conhecimentos em projetos e isso influencia sim no SP.	Sim, tem influência direta com o SP.	Sim, existem mitos. Normalmente estórias reais que foram superadas. Serve de motivação.
Emp B	Emp B1	o EGP já foi projetado buscando atender todos esses itens, só o vestuário das pessoas que para nós não tem influência.	Sim, influência, depende da maturidade da equipe. Aqui nós temos muitos novatos.	Conforme a criticidade do projeto é que ações são tomadas. Mas tem sim muita influencia no SP.
	Emp B2	A tecnologia sim, é muito importante, temos que acompanhar sempre as inovações tecnológicas.	O bom relacionamento, o respeito, influencia muito. Os projetos aqui são desenvolvidos para eles	Todas as ações são direcionadas para melhorias nos projetos. Com certeza impacta positivamente no SP.
	Emp B3	O layout proporciona uma comunicação rápida e isso é muito importante	Temos um pouco de dificuldade com o fluxo do desenvolvimento do trabalho, muitos novatos. Precisamos amadurecer.	Identificamos e respeitamos, a união e a tolerância traz harmonia. Isso reflete positivamente no SP.
Emp C	Emp C1	O vestuário aqui é como se fosse uma segunda pele, entende? Todos os artefatos são muito importantes e influenciam no SP.	No inicio identificou-se uma certa falta de compromisso dos colegas, hoje não a equipe está consolidada. Hoje está fácil.	As vezes é prejudicial, devido a forma com que é exposta, transmite medo e isso não agrega. Não ajudam...

Fonte: os autores

A tabela 5 mostra os pareceres dos entrevistados, relacionados com as dimensões utilizadas para mensurar o SP. A intenção do questionamento foi identificar a percepção dos profissionais em relação a cada uma das dimensões utilizadas para mensurar o SP. Na primeira coluna estão identificadas as empresas, na segunda coluna os membros de cada empresa e as demais colunas apresentam as dimensões do SP: eficiência, impacto do cliente, impacto na equipe, sucesso no negócio, preparação para o futuro e a sustentabilidade. O objetivo da tabela 5 é apresentar o grau de percepção dos membros relacionados à cada item analisado, bem como identificar as ineficiências e as sugestões de melhorias.

Tabela 5:

Pareceres relacionados à importância de mensurar o SP na gestão de projetos.



		DIMENSÕES DO SUCESSO EM PROJETOS					
Empresa	Membros	Eficiência	Impacto Cliente	Impacto equipe	Sucesso no Negócio	Preparação Futuro	Sustentabilidade
Emp M	Emp M1	É um dos principais fatores de análise.	Influencia diretamente	está diretamente ligada ao SP	Precisamos ser competitivo	Sempre atualizados, é a nossa base.	Esta ligada diretamente ao SP.
Emp U	Emp U1	São os itens elencados no "triângulo de ferro". Muito importante	Sim, entendo que sim.	A equipe vendo que teve sucesso no projeto, se sente mais motivada.	Acho que precisava ser mais qualificado.	Sim é preciso ficar atento para q abertura de novos mercados.	Deve ser levada em consideração sempre, proporciona melhorias ambientais.
	Emp U2	Sim é acompanhado e é melhorado, isso no foco do EAD, esses níveis avaliados impactam sim na CO.	Sim, sempre é levada em consideração o que o cliente acha do projeto.	A CO aqui é muito antiga e tem muita resistência e a nossa equipe de TI é muito nova. Ai gera o conflito isso impacta sim no SP.	A gente sempre procura oferecer algo a mais para o nosso cliente, e assim fazer com que o projeto tenha sucesso.	Alguns projetos a gente não consegue medir, simplesmente não se mede. E dificulta uma ação para melhorias no futuro.	Temos respeito as normativas dos institutos ambientais. Isso é benéfico e traz credibilidade.
	Emp U3	São sempre levados em consideração.	Sim, bastante, o gestor do setro é responsável pela análise junto ao cliente.	A questão de projetos, hoje o estresse aqui é grande. Tem pessoas que querem trazer o projeto para baixo.	Existem pessoas que não conseguem acompanhar a evolução. Aqui temos a CPA que mostra onde deve melhorar e garantir o sucesso no negócio.	Temos grande inovações voltadas para os projetos do EAD, já o presencial é mais "amarradinho". No EAD sim.	A parte ambiental e social não impactam não. Os economicos sim, impactam muito. .
	Emp U4	Sim, sempre procuramos atender todos os pré-requisitos do projeto.	Hoje se observa bastante a opinião do cliente. Isso gera sucesso no projeto sim.	Aqui existe uma proximidade muito grande na equipes, pedimos opiniões. Todos se sentem como parte do projeto.	Na nossa area temos ferramentas que viabilizam os projetos e proporcionam sucessos nos projetos.	No projeto isso é muito desafiador, as mudanças são grandes e é difícil fazer uma perspectiva.	A questão da sustentabilidade do negócio e economico impacta muito, mas o ambiental e o social não impacta não.
Emp B	Emp B1	Com certeza esse índices são observados, estamos em fase entrega, analisamos sim.	Sim, analisamos isso devido ao feedback do cliente	Sim, a equipe está direcionada e sabe exatamente o que vai fazer.	Sim, e empresa tem um compromisso em gerar valor, melhorar o produto, isso aumenta a lucratividade.	A inovação agrega valor e facilita para a empresa sobreviver, como consequência isso influencia sim no sucesso dos projetos	A empresa leva muita em consideração todos os benefícios de sustentabilidade.
	Emp B2	Tudo o que foi observado pelos níveis da cultura organizacional influencia diretamente esses tópicos.	A CO influencia diretamente o cliente, ele observa a diferença que a gente apresenta ao dar atenção e proporcionar a satisfação ao cliente	A equipe é bem coesa, isso proporciona um conforto para todos, um ajuda o outro a resolver problemas.	A empresa busca facilitar para o comercial vender, utiliza o feedback dado pelo cliente, isso faz com que a organização seja competitiva.	A organização sempre busca novos mercados, expandir o número de clientes.	Sim, organização, planejamento, entrega dentro do prazo, minimização do custo, isso tudo tem a ver com a sustentabilidade
	Emp B3	O atendimento ao custo, prazo e escopo, para nós é como se fosse metas a serem atingidas.	Na medida do possível sim... Esperamos que o cliente fique satisfeito.	O trabalho em equipe faz com que todos se sintam parte do problema e sintam satisfação com a conquista de um projeto bem sucedido.	A competitividade e o desempenho da empresa são levados em consideração e afetam so SP.	A empresa sempre está atualizando os softwares, a infraestrutura, acompanhando o mercado, enfim, se preparando para o futuro.	A organização sempre está atenta para atender as normas da sustentabilidade.
Emp C	Emp C1	Deve ser muito observado, antes aqui se mudava muito o escopo. Isso durante a execução, fura tudo...	O cooperado não pode ficar descoberto. É feito de tudo para que o projeto seja atendido na íntegra.	Hoje se houve muito a equipe, antigamente o insucesso dos projetos eram grande, hoje não.	A competitividade faz com que a concorrência seja forte, isso motiva os funcionários. Precisamos estar sempre "um passo a frente".	Buscamos informações via congressos, seminários, mas é difícil correlacionar isso ao impacto no sucesso dos projetos.	Não vou dizer que não tem alguma coisa que não falha, mas os projetos hoje estão muito atentos para a dimensão da sustentabilidade.

Fonte: os autores

A tabela 6 apresenta citações dos entrevistados, relacionando os dois constructos da entrevista (CO e SP), e os impactos que a CO tem no SP. A intenção desse questionamento foi a de deixar para o entrevistado a oportunidade de expressar a importância por ele percebido da CO em relação ao êxito no SP.



Tabela 6:

Declarações dos entrevistados: Relação entre a CO e o SP.

Emp M	"A CO impacta sim no SP. Se eu não conhecer a cultura, se eu não comparar a cultura, fazer a relação do ambiente com meus funcionários, nossa com certeza, é muito sério". Emp M1
Emp U	"O fato das pessoas conhecerem a cultura organizacional, elas tendem a fazer tudo de acordo com o que foi planejado e isso impacta positivamente no sucesso de projetos". Emp U1
	"Sim, conforme foi colocado, isso gera conflito, mas tem muito impacto e no fim o impacto sempre é positivo". Emp U2
	"A CO fica dentro da pessoa e é levado adiante, é esse comprometimento da equipe com toda a organização, uns com maior, outros com menor, mas todos têm interesse para que o projeto tenha sucesso". Emp U3
Emp B	"A Benner não poderia ter hoje o que tem se não fosse a estrutura ofertada pela cultura organizacional que a Benner conquistou e implementou durante todo esse tempo. Com certeza isso impacta no sucesso dos projetos". Emp B1
	"A cultura organizacional da Benner é a vida da empresa, digamos que "é o sangue" da Benner. O impacto da CO no SP é muito grande". Emp B2
Emp C	"Sim, impacta sem dúvida nenhuma. A pessoa precisa conhecer a cultura organizacional, para se encaixar na organização, todos os funcionários na organização, desde o presidente até o cargo de nível inferior". Emp C1

Fonte: os autores

4.3 Análise dos resultados

Com a finalidade de facilitar a compreensão do leitor, os resultados serão apresentados separadamente, abordando cada constructo, primeiro a CO e depois o SP, com suas dimensões e variáveis.

Em relação à CO, todas as dimensões DVA, DNVA e DPB, elencadas de acordo com Schein (2004), foram observadas e entendidas como de fundamental importância por todos os entrevistados.

Para a DAV, a variável arquitetura, as empresas alegaram se preocupar com a arquitetura desde o planejamento, buscando dimensioná-las de forma a atender as necessidades da equipe, isso vem ao encontro com o argumentado por Hogan e Coote (2014). Na variável tecnologia, considerada um dos principais fatores, pois dá suporte para a equipe desenvolver os projetos com agilidade nas informações e segurança na tomada de decisões, atendem ao exposto por Do Nascimento Gambi et al. (2013). A variável layout, é considerada como sendo o principal facilitador para que haja uma comunicação rápida e efetiva entre os membros da equipe, isso proporciona confiança na execução das tarefas e está diretamente relacionada ao sucesso do projeto, o que vem a atender os preceitos corroborados por Biggs e Smith (2003). Na variável vestuário das pessoas, os entrevistados em sua maioria alegaram que não influencia no sucesso dos projetos devido ao fato de não fazerem atendimentos fora da empresa, porém o Emp C1 declara ser importante, pois na empresa onde trabalha muitos dos atendimentos são realizados fora da empresa, isso atende ao exposto por Senses et al. (2015). Na variável padrões visíveis de comportamento, todos alegaram ter grande influência no bom desenvolvimento do projeto o que ajuda a garantir o sucesso do projeto, isso demonstra conformidade com os relatos de Putthiwanit (2015). Na variável documentos de domínio público, segundo os entrevistados é o que dá transparência e credibilidade ao projeto, além de estarem diretamente relacionados ao sucesso do projeto, apresentando um alinhamento com Gregory et al. (2009).

Na DNVA, para a variável mitos, todos os entrevistados alegaram que os mitos existem e que eles interferem no bom andamento do projeto, por isso as organizações precisam estar sempre atentas a esses mitos, isso demonstra conformidade com o exposto por



Mueller (2014). Na variável crenças, são respeitadas pelas organizações, são compartilhadas com a equipe, e isso proporciona um senso comum, e, de acordo com Lapina et al., (2015) isso traz motivação para a equipe e como consequência tem impacto direto no sucesso dos projetos. Na variável ritos, os entrevistados entendem que são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional da empresa, ou seja, ajuda a adequar o funcionários à cultura organizacional da empresa. Desta forma, os projetos são muito beneficiados pelos ritos, o que demonstra conformidade com o exposto por Ahmad et al., (2010).

Na DPB, para a variável relação da organização com o ambiente, os participantes da pesquisa alegam saber da importância dessa relação e fazem o uso nas empresas com vistas ao SP, o que vem atender o exposto por Putthiwanit (2015). Porém quanto ao contexto de logística reversa e o rastreamento pós vendas, as organizações apresentaram visões diferentes, principalmente por estar no ambiente de gestão de projetos. Na variável natureza do trabalho, todas as empresas possuem metodologias claras e específicas para proceder com a equipe em cada processo, o que dão subsídio ao exposto por Sensuse et al. (2015). Na variável, relações humanas, todas as empresas entendem a necessidade de levar este aspecto em consideração e várias são as ações tomadas com esta finalidade, o que apresenta conformidade com o exposto por Hogan e Coote (2014).

Em relação ao SP, as dimensões DEF, DIC, DIE, DSN, DPF e DS, estão elencadas de acordo com Shenhar e Dvir (2007) e Martens e Carvalho (2015). Foram entendidas pelos entrevistados, como de fundamental importância a serem observadas na mensuração do SP.

Com relação a DEF, que aborda o “triângulo de ferro” (custo, prazo e escopo), todos enfatizaram a importância desta dimensão e relataram sobre a facilidade de se mensurar por meio dela o sucesso dos projetos. A DIC, foi considerada como sendo um princípio básico da satisfação e é isso que proporciona a fidelidade. A DIE, identifica que os funcionários se sentem como parte de um esforço da equipe, e isso faz com que eles produzam sempre o melhor possível, e assim a busca pela qualidade é cada vez maior. A DSN, ao ofertar algo a mais para os clientes, sejam internos ou externos, faz com que as empresas se tornem cada vez mais competitivas. A DPF, as organizações se demonstraram sempre atentas para novas oportunidades, aberturas de novos mercados, implantação de novos produtos. Todas as dimensões acima citadas estão de acordo com o apresentado por Shenhar e Dvir (2007), Shenhar (2011) e Shenhar et al., (2001).

A DS, delimitada pelos benefícios sociais, ambientais e econômicos, além da perpetuação dos benefícios do projeto, foi entendida pelos entrevistados como sendo um dos pilares a ser considerado ao se analisar o sucesso dos projetos, atendendo as considerações feitas por Martens e Carvalho (2016), e que consequentemente são impactados pela cultura organizacional.

Embora, algumas respostas possam parecer voltadas à organização como um todo, é importante ressaltar que elas foram direcionadas especificamente ao EGP, e as resposta foram em sua maioria curtas e diretas, porém claras e precisas, demonstrando a necessidade de levar em consideração todas as dimensões citadas como fatores essenciais na análise do sucesso dos projetos.

5 Considerações finais

O trabalho apresentado atinge seu objetivo de pesquisa na medida em que auxilia na melhor compreensão dos temas de cultura organizacional (CO) e a relação com o sucesso dos projetos (SP), constructos estudados, proporcionados pelos relatos da vivência dos profissionais que atuam em escritórios de gerenciamento de projetos (EGP). Com base no



estudo de casos múltiplos, pôde-se concluir que os fatores relacionados com o sucesso dos projetos auxiliam na compreensão da atuação de um EGP dentro da empresa, bem como pode-se evidenciar a existência de impactos da cultura organizacional (CO) no sucesso de projetos (SP), com relação diretamente proporcional as ações realizadas voltadas à cultura organizacional, e mesmo sendo as empresas analisadas de ramos diferentes, as contribuições apresentaram pareceres comuns a algumas variáveis.

Com relação ao número de entrevistados e o número de empresas visitadas considerou-se que foi suficiente para recolher os dados e para proporcionar uma validade interna considerável para este estudo. Porém, fica a sugestão para se expandir os estudos de caso, bem como para estudar novos nichos, a fim de compreender as suas estratégias relativas a estas questões. Uma limitação desse estudo foi a escolha das quatro organizações, onde todas foram escolhidas devido a praticidade em acessibilidade e conveniência. Para trabalhos futuros sugere-se a pesquisa com um maior número de integrantes das equipes de projetos e maior número de organizações.

O que fica evidente é a necessidade de continuar direcionando esforços para alinhar a CO com o SP no ambiente de EGP, voltado à gestão de projetos, e tendo por objetivo identificar e compreender melhor a relação do impacto que a CO proporciona para o SP. Como uma contribuição prática, os resultados aqui apresentados podem ser usados como referência para outras organizações, oferecendo direção e estratégias, em ambos os constructos.

Referências

- Adnan, H., Hashim, N., Marhani, M. A., & Johari, M. A. Y. (2013, February). Project Management Success for Contractors. In *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology* (No. 74, p. 425). World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET).
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), 358-370.
- Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 214.
- Almahmoud, E. S., Doloi, H. K., & Panuwatwanich, K. (2012). Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 296-307.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104.
- Atkinson, R. (2004). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336.
- Avnet, M. S. (2015). A Network-Based Approach to Organizational Culture and Learning in System Safety. *Procedia Computer Science*, 44, 588-598.
- Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization science*, 14(3), 312-330.
- Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 638-649.
- Berssaneti, F. T. (2011). *Identificação de variáveis que impactam o sucesso de projetos nas empresas brasileiras* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).



- Berssaneti, F. T., Assumpção, A., & Nakao, O. S. (2014). Engineering, procurement and construction (EPC): what are the variables that impact the success of the projects currently running in Brazil?. *Gestão & Produção*, 21(1), 95-109.
- Best, A., Smit, J., & de Faber, L. (2013). Interventions and their relation to organizational culture and project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 329-338.
- Biggs, S., & Smith, S. (2003). A paradox of learning in project cycle management and the role of organizational culture. *World development*, 31(10), 1743-1757.
- Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 229-254.
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization studies* (Vol. 20). Routledge.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744-1754.
- Crawford, J. K. (2007). Project management maturity model. Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Do Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. S. (2015). Practices in Project Management According Charles Handy's Organizational Culture Typologies. *Procedia Computer Science*, 55 678-687.
- Do Nascimento Gambi, L., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013). A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 334-339.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, "Academy of Management Review", Vol. 14, No. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR>.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 27(4), 7-18.
- Gray, R. J. (2001). Organisational climate and project success. *International journal of project management*, 19(2), 103-109.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). National cultures revisited. *Cross-Cultural Research*, 18(4), 285-305.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization studies*, 19(3), 477-493.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.



- Huang, Z., Poli, M., & Mithiborwala, H. S. (2009, August). Project strategy: Success themes for strategic projects. In *PICMET'09-2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 1282-1289). IEEE.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105-116.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International Journal of Project Management*, 24(4), 314-322.
- Julian, J. (2008). How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43-58.
- Kerzner, H. R. (2004). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Krippendorff, K., & Krippendorff, K. (1980). *Content analysis; an introduction to its methodology* (No. 04; P93, K7.).
- Larson, E. W., & Gobeli, D. H. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 119-125.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.
- Liu, L., & Yetton, P. (2007). The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(4), 789-799.
- Martens, M. L., De Carvalho, M. M., & Martens, C. D. P. (2016) Sustainability and success in project management: A forum with academic experts. http://iamot2016.org/proceedings/papers/IAMOT_2016_paper_167.
- Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *Journal of Cleaner Production*, 117, 29-40.
- Martens, M. L., (2015). Sustentabilidade em Gestão de projetos e sua relação com sucesso em projetos: proposição em um modelo teórico e empírico. *Tese de doutorado*. São Paulo.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott-The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
- Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87.
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of It Companies from Romania. *The annals of the university of oradea*, 1130.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2007). Quantifying the value of project management: The actual situation in the it market in Brazil. *Resumos... Ankara: EUROMA*.



- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE transactions on engineering management*, 37(4), 269-276.
- Putthiwant, C. (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 483-491.
- Ramos, P. A., & Mota, C. M. D. M. (2016). Exploratory study regarding how cultural perspectives can influence the perceptions of project success in Brazilian companies. *Production*, 26(1), 105-114.
- Rodrigues, J. S., Costa, A. R., & Gestoso, C. G. (2014). Project Planning and Control: Does National Culture Influence Project Success?. *Procedia Technology*, 16, 1047-1056.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001) *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. José Olympio.
- SEBRAE (2014). Serviço Brasileiro de Apoio como Micro e Pequenas Empresas. Retirado de: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> (acessado 15/08/16).
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485-494.
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5^a ed., Project Management Institute, Newtown Square, PA. 2013
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project management journal*, 28(2), 5-13.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. (2011). Meeting Time, Cost, and Money-making Goals with Strategic Project Leadership®. Project Management Institute.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.
- Söderlund, J., & Tell, F. (2011). The P-form corporation: Contingencies, characteristics, and challenges.
- Søndergaard, M. (1994). Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, 15(3), 447-456.
- Tagliaventi, M. R., Bertolotti, F., & Macri, D. M. (2010). A perspective on practice in interunit knowledge sharing. *European Management Journal*, 28(5), 331-345.
- Tagliaventi, M. R., & Mattarelli, E. (2006). The role of networks of practice, value sharing, and operational proximity in knowledge flows between professional groups. *Human Relations*, 59(3), 291-319.
- Verzuh, E. (2015). *The fast (forward) MBA in project management*. John Wiley & Sons.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 195-219.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yoel, S. (2015). Cultivating Organizational Culture within Globalized Companies Using the Wellness Kickoff Tool. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 209, 533-539.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.