



**Faculdade de Ciências Empresariais – FACE  
Mestrado em Administração**

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA BRASILEIRA NOS RESULTADOS DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSIÇÃO DE UMA ESCALA  
CULTURAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**Emerson da Cruz Vieira Grassano**

**Belo Horizonte-MG  
2016**

**Emerson da Cruz Vieira Grassano**

**INFLUÊNCIAS DA CULTURA BRASILEIRA NOS RESULTADOS DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSIÇÃO DE UMA ESCALA  
CULTURAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título acadêmico de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Orientador: *Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini*

Belo Horizonte-MG  
2016

G768i Grassano, Emerson da Cruz Vieira.  
Influências da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos: proposição de uma escala cultural em gerenciamento de projetos. / Emerson da Cruz Vieira Grassano.  
– Belo Horizonte, 2016.

209 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Daniel Jardim Pardini.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Administração de projetos – Estudo de casos.
2. Cultura organizacional – Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 65.012.001.1



Dissertação intitulada “INFLUÊNCIAS DA CULTURA BRASILEIRA NOS RESULTADOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROPOSIÇÃO DE UMA ESCALA CULTURAL EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS” de autoria de Emerson da Cruz Vieira Grassano, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva – Universidade FUMEC  
(Examinador Interno)

---

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro – UFMG  
(Examinador Externo)

---

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade  
FUMEC

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2016.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro  
30130-009 - Belo Horizonte, MG  
Tel. 0800 0300 200  
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro  
30310-190 - Belo Horizonte, MG  
Tel. (31) 3228-3000  
www.fumec.br

*Para Tânia,  
Minha vida, nossas vidas,  
formam um só diamante.*

CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE

*Milena,  
As estrelas são belas por causa  
de uma flor que não se pode ver:  
VOCÊ.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

*Mãe,  
saudade eterna...*

*José Antônio  
meu pai,  
pelo trabalho e persistência.*

*Tios Ana e Mauro,  
por terem acreditado no meu potencial.*

## AGRADECIMENTO

*A gratidão não nos tira nada, ela é dom em troca, mas sem perda e quase sem objeto. A gratidão nada tem a dar, além do prazer de ter recebido.*

ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

*Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini,*  
pela orientação e confiança em meu trabalho e pela  
oportunidade de vislumbrar outras perspectivas;

*Professores do Mestrado,*  
pela participação direta e indireta  
na realização desta pesquisa;

*Respondentes da Pesquisa,*  
pela confiança e disponibilidade;

*Colegas do Mestrado*  
pelo companheirismo e imprescindível apoio;

*Profa. Leila Brito,*  
pelo engajamento inigualável na assessoria  
de redação, revisão, metodologia textual,  
normalização técnica, programação visual  
e edição desta dissertação de mestrado.

*As culturas sobrevivem enquanto se mantiverem produtivas, enquanto forem sujeitos de mudança e elas próprias dialogarem com outras culturas.*

MIA COUTO

## RESUMO

GRASSANO, Emerson da Cruz Vieira. *Influências da cultura brasileira nos resultados de gerenciamento de projetos: proposição de uma escala cultural em gerenciamento de projetos*. 2016. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

Com o objetivo de avaliar influência da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos, esta pesquisa de perfil descritivo e inserida na vertente quantitativa valeu-se de um estudo transversal do tipo *Survey* com propósito exploratório, para aplicar a proposta formulada pelo Modelo MMGP-Prado-V4 (2014), dos teóricos Darci Prado e Archibald, visando identificar as variáveis que vêm prejudicando a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos. Ao final do estudo, os testes das hipóteses comprovaram, mesmo que parcialmente, a influência da cultura brasileira nas três dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos: Competência Técnica, Contextual e Comportamento (CTCC); Uso de Metodologia e Tecnologia de Informação (MIT); e Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE). Contribuíram, de forma mais efetiva, para esse resultado a Hipótese 1, Hipótese 4 e Hipótese 7, que foram confirmadas. A Hipótese 2, Hipótese 3, Hipótese 5 e Hipótese 8 não foram confirmadas, enquanto a Hipótese 9 teve rejeição unânime. Portanto, identificadas as hipóteses aceitas e rejeitadas e as respectivas variáveis que vêm prejudicando a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos com seus impactos negativos, os resultados da pesquisa contribuíram, de certa forma, satisfatoriamente, para a criação da escala dos fatores da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da referida maturidade, proposta neste estudo e apresentada em suas duas faces: a Escala 1 – dos Traços Culturais – que atestou a frequência em que surgiram os traços “hierarquia”, com 41% de participação, e “sociedade relacional” e “jeitinho”, ambos com 29% de participação nos resultados, revelando que os traços culturais coexistem, porém, com a “hierarquia” exercendo presença marcante; e a Escala 2 – dos Subtraços Culturais – que atestou os subtraços “paternalismo”, “patrimonialismo” e “autoritarismo” como formadores do traço “hierarquia”, que, seguidos do subtraço “formalismo”, somam 53%, revelando serem esses fatores os maiores influenciadores na maturidade em gerenciamento de projetos. Em seguida, têm-se os subtraços “lealdade pessoal”, “personalismo”, “plasticidade” e “malandragem” com 39% de influência, com o “espírito aventureiro” ocupando a última posição com 7%. Assim, os dados das escalas revelaram a existência de traços e subtraços culturais que funcionam como uma barreira para evolução das práticas de gerenciamento de projetos no Brasil. Os valores, crenças e pressupostos básicos que suportaram a criação da metodologia de GP3 no país de origem parecem ser diferentes daqueles que cada indivíduo usa, conscientemente ou não, para enxergar a si mesmo como brasileiro. Ao encerramento desta pesquisa, o desafio que se impõe aos gestores é a articulação do gerenciamento de projetos com os fatores culturais, pautada em uma lógica de gestão que leve em consideração as peculiaridades da cultura nacional.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projeto . cultura brasileira . dimensões de maturidade . traços e subtraços culturais

## ABSTRACT

GRASSANO, Emerson da Cruz Vieira. *Influences of Brazilian culture on project management results: proposing a cultural scale in project management*. 2016. 209 f. Dissertation (Master in Administration) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

In order to evaluate the influence of Brazilian culture on project management results, this research -with a descriptive and quantitative profile- was based on a cross-sectional Survey type study with exploratory purposes, applying the proposal formulated by the Model MMGP-Prado-V4 (2014), from the theorists Darci Prado and Archibald, aiming to identify the variables that have been detrimental to the maturity evolution in project management. At the end of the study, the hypothesis tests proved, even partially, the influence of the Brazilian culture on the three dimensions of project management maturity: Technical Competence, Contextual and Behavior (CTCC); Methodology Usage and Information Technology (MIT); And Organizational Structure and Strategic Alignment (EOAE). Hypothesis 1, Hypothesis 4 and Hypothesis 7, which were confirmed more effectively, contributed to this result. Hypothesis 2, Hypothesis 3, Hypothesis 5 and Hypothesis 8 were not confirmed, while Hypothesis 9 was unanimously rejected. Therefore, in order to create the scale of the Brazilian culture factors, the results of the research have contributed, somewhat, on creating a scale of those factors that affect maturity evolution in the management of projects, with their negative impacts and the accepted and rejected hypotheses. Influence on the dimensions and subdimensions of said maturity, proposed in this study and presented in its two faces: Scale 1 - of Cultural Traits, which attested "hierarchy" traces frequency, with a 41% participation; then "relational society" and "jeitinho", both with a 29% participation in results, showed that Cultural traits coexist; however, "hierarchy" still has strong presence. And Scale 2 - of the Cultural Subtraces, which attested subtraces such as "paternalism", "patrimonialism" and "authoritarianism" as formators of the "hierarchy" trait, which, followed by the subtrace "formalism" add up to 53%, being recognized as strong influencers in project management maturity. Subtraces "personal loyalty", "personalism", "plasticity" and "malandragem" follow with 39% influence, with the "adventurous spirit" occupying the last position with 7%. Thus, data from the scales revealed the existence of cultural traces and subtraces that act as a barrier to the evolution of project management practices in Brazil. The basic values, beliefs and assumptions that supported the creation of the methodology GP3 in the country of origin seem to be different from those that individuals use, consciously or not, as recognizing themselves as Brazilians. At the conclusion of this research, the challenge imposed on managers is the articulation of project management with cultural factors, guided by a management logic that takes into account the peculiarities of the national culture.

**Key-words:** Project management . brazilian culture . maturity dimensions . cultural trace and inferior trace

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas da pesquisa .....	27
Figura 2	Dimensões culturais em gerenciamento de projetos .....	39
Figura 3	Maturidade e sucesso .....	45
Figura 4	Valores de maturidade e sucesso para situação ideal .....	47
Figura 5	Dimensões e níveis de maturidade – Modelo MMGP .....	48
Figura 6	Dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos	50
Figura 7	Olho de competência .....	51
Figura 8	Dimensões e subdimensões do modelo MMGP-Prado .....	56
Figura 9	Estrutura do modelo OPM3 (PMI, 2003) .....	59
Figura 10	Níveis de cultura segundo Shein (1985) .....	67
Figura 11	Relação entre dimensões e sua consequência .....	68
Figura 12	Principais dimensões do CVF e os tipos de cultura organizacional .....	71
Figura 13	Modelo de cultura na visão de Trompenaars (1994) .....	72
Figura 14	Imagem cultural das organizações .....	79
Figura 15	Traços e subtraços culturais brasileiros no âmbito organizacional .....	82
Figura 16	Modelo conceitual proposto: influência da cultura brasileira nos resultados do GP .....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do número de profissionais com certificação PMP no mundo .....	24
Gráfico 2	Evolução dos resultados de pesquisa nacional de maturidade em GP .....	26
Gráfico 3	Modelos de maturidade em GP3 pelo mundo .....	46
Gráfico 4	Modelos de maturidade em GP3 utilizados no Brasil .....	46
Gráfico 5	Presença percentual nos níveis de maturidade de 2005 a 2014 .....	57
Gráfico 6	Comparativo Brasil <i>versus</i> Estados Unidos, de acordo com a pesquisa de Hofstede .....	90
Gráfico 7	Sexo .....	112
Gráfico 8	Escolaridade .....	112
Gráfico 9	Função desempenhada .....	113
Gráfico 10	Vínculo empregatício .....	113
Gráfico 11	Formação na área de GP .....	114
Gráfico 12	Project Management – PM® .....	114
Gráfico 13	Outras certificações em GP .....	115
Gráfico 14	Tempo de atuação da área de GP .....	115
Gráfico 15	Nível de atuação do Escritório de GP .....	116
Gráfico 16	Hipótese por faixa etária .....	145
Gráfico 17	Hipótese por sexo .....	146
Gráfico 18	Hipótese por escolaridade .....	147
Gráfico 19	Hipótese por função desempenhada .....	148
Gráfico 20	Hipótese por vínculo empregatício .....	149
Gráfico 21	Hipótese por formação .....	151

Gráfico 22	Hipótese por nível de atuação do escritório de gerenciamento de projetos na organização .....	152
------------	---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Faixa etária .....	111
Tabela 2	Análise descritiva de dados .....	117
Tabela 3	Análise da assimetria e curtose das variáveis .....	120
Tabela 4	Análise da multicolinearidade .....	123
Tabela 5	Médias por indicador (I) .....	125
Tabela 6	Teste de médias dos itens (I) .....	126
Tabela 7	Concordância por indicador (I) .....	127
Tabela 8	Médias por indicador (II) .....	129
Tabela 9	Teste de médias dos itens (II) .....	130
Tabela 10	Concordância por indicador (II) .....	131
Tabela 11	Médias por indicador (III) .....	133
Tabela 12	Teste de médias por itens (III) .....	134
Tabela 13	Concordância por indicador (III) .....	135
Tabela 14	Medidas KMO de adequação .....	137
Tabela 15	Cargas fatoriais e comunalidade .....	138
Tabela 16	Autovalor e variância extraídos .....	139
Tabela 17	Confiabilidade das medidas .....	141
Tabela 18	Avaliação da validade discriminante dos construtos .....	143
Tabela 19	Medidas descritivas básicas dos estudos .....	144
Tabela 20	Teste das hipóteses do estudo .....	144
Tabela 21	Testes de comparação de média (I) .....	148
Tabela 22	Testes de comparação de média (II) .....	150
Tabela 23	Testes de comparação de média (III) .....	152

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Área de conhecimento e grupos de processos em GP (01/02) .....	31
Quadro 2	Área de conhecimento e grupos de processos em GP (02/02) .....	32
Quadro 3	Comparativo entre características gerenciais da estrutura Hierarquizada e GP3 .....	34
Quadro 4	Principais distinções entre projeto, programa e portfólio	37
Quadro 5	Comparativo das características entre organizações matriz e temporárias .....	42
Quadro 6	Comportamentos que suportam ou prejudicam o sucesso do projeto .....	43
Quadro 7	Relacionamento entre dimensão da maturidade e nível de maturidade .....	48
Quadro 8	Principais características de cada nível .....	49
Quadro 9	Como reconhecer as diferenças entre culturas universalistas e particularistas .....	74
Quadro 10	Como reconhecer as diferenças entre culturas individualistas e coletivistas .....	75
Quadro 11	Como reconhecer as diferenças entre culturas neutras e afetivas .....	76
Quadro 12	Como reconhecer as diferenças entre culturas específicas e difusas .....	77
Quadro 13	Como reconhecer as diferenças entre atribuição e conquista .....	78
Quadro 14	Subtraços da cultura brasileira – definição dos construtos	98
Quadro 15	Subdimensões da maturidade em GP3 – definição dos construtos .....	99
Quadro 16	Dimensões da cultura brasileira para uma análise organizacional .....	100
Quadro 17	Origem e quantidade de pessoas convidadas .....	108

Quadro 18	Questões que não responderam ao construto (I) .....	153
Quadro 19	Questões que não responderam ao construto (II) .....	154
Quadro 20	Questões que não responderam ao construto (III) .....	154
Quadro 21	Critério de aceitação da Hipótese H1 .....	155
Quadro 22	Critério de rejeição da Hipótese H2 .....	156
Quadro 23	Critério de rejeição da Hipótese H3 .....	157
Quadro 24	Critério de aceitação da Hipótese H4 .....	158
Quadro 25	Critério de rejeição da Hipótese H5 .....	159
Quadro 26	Critério de aceitação da Hipótese H6 .....	160
Quadro 27	Critério de aceitação da Hipótese H7 .....	161
Quadro 28	Critério de rejeição da Hipótese H8 .....	162
Quadro 29	Critério de rejeição da Hipótese H9 .....	163
Quadro 30	Questões de maior grau de discordância (I) .....	163
Quadro 31	Questões que não responderam ao construto (I) .....	164
Quadro 32	Dimensão da maturidade CTCC .....	166
Quadro 33	Dimensão da maturidade – uso de MTI .....	167
Quadro 34	Dimensão de maturidade EOAE .....	167

**LISTA DE ESCALAS**

Escala 1	Traços culturais .....	168
Escala 2	Subtraços culturais .....	168

**LISTA DE SIGLAS**

CCTC	Competência Técnica Contextual e Comportamento
CPM	<i>Critical Path Method</i>
CVF	<i>Competing Value Frameworks</i>
EAOE	Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico
GA	Gerente de Área
GP3	Gerenciamento de Projetos, Portfólios e Programas
ICB	<i>International Competence Baseline</i>
IPA	<i>Independent Project Analysis</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
MTI	Metodologia e Tecnologia de Informação
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PDM	<i>Precedence Diagram Method</i>
PERT	<i>Program Evaluation and Review Technique</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
SIGP	Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
1.1	Problema de pesquisa .....	23
1.2	Objetivos .....	23
1.2.1	Objetivo geral .....	23
1.2.2	Objetivos específicos .....	23
1.3	Relevância temática .....	24
1.4	Contribuição teórica e empírica .....	25
1.5	Estrutura textual .....	27
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.1	Boas práticas de gestão .....	28
2.2	Gerenciamento de projetos, portfólios e programas .....	30
2.3	O profissional e a cultura em gerenciamento de projetos .....	38
2.4	Cultura em gerenciamento de projetos .....	39
2.5	Maturidade em gerenciamento de projetos .....	44
2.6	Dimensões em maturidade de G3 de acordo com o modelo MMGP .....	49
2.6.1	Competência técnica e contextualização .....	51
2.6.2	Competência em gerenciamento de projetos e programas .....	52
2.6.3	Competência comportamental .....	52
2.6.4	Alinhamento estratégico .....	53
2.6.5	Uso prático da metodologia .....	54
2.6.6	Uso adequado de tecnologia de informação .....	54
2.6.7	Uso de adequada estrutura organizacional .....	55
2.7	Evolução da maturidade em GP3 no Brasil .....	57
2.8	Modelo de maturidade OPM3 .....	58
2.9	Comparativo entre OPM3 e MMGP .....	59
2.10	Cultura nacional .....	60
2.10.1	Distância ao poder .....	60
2.10.2	Individualismo <i>versus</i> coletivismo .....	61
2.10.3	Masculinidade <i>versus</i> feminilidade .....	61
2.10.4	Evitar a incerteza .....	62
2.10.5	Orientação a longo prazo <i>versus</i> a curto prazo .....	62
2.11	Cultura organizacional .....	63
2.12	<i>Competing Value Frameworks</i> e gerenciamento de projetos .....	68
2.12.1	Cultura da adhocracia .....	69
2.12.2	Cultura do clã .....	69
2.12.3	Cultura de mercado .....	69
2.12.4	Cultura da hierarquia .....	70
2.13	Dimensões culturais de Fons Trompenaars .....	71
2.13.1	Universalismo <i>versus</i> Particularismo (regras <i>versus</i> relacionamento) .....	73
2.13.2	Individualismo e coletivismo (individual <i>versus</i> coletivo) .....	75
2.13.3	Neutro <i>versus</i> Afetivo (a variedade de sentimentos expressos) .....	76
2.13.4	Específico <i>versus</i> Difuso (a variedade de envolvimento) .....	77

2.13.5	Conquista <i>versus</i> atribuição (como se confere <i>status</i> ) .....	78
2.13.6	Culturas nacionais e culturas empresariais .....	79
2.14	Traços brasileiros no âmbito organizacional .....	82
2.14.1	Hierarquia (distância ao poder) .....	82
2.14.2	Sociedade relacional (personalismo) .....	84
2.14.3	“Jeitinho” (malandragem) .....	86
2.14.4	Espírito aventureiro .....	86
2.14.5	Plasticidade (permeabilidade) .....	88
2.15	Metodologias de gestão importadas .....	88
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>94</b>
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem .....	94
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins .....	95
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios .....	96
3.4	Operacionalização das variáveis da pesquisa .....	97
3.5	Hipóteses da pesquisa .....	102
3.6	Unidade de análise, população e amostragem .....	103
3.7	Aplicação do método de <i>DELPHI</i> .....	104
3.8	Considerações sobre a amostra .....	107
3.9	Instrumentos de coleta de dados .....	108
3.10	Técnica de análise de dados .....	109
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>111</b>
4.1	Análise exploratória .....	111
4.1.1	Descrição da amostra .....	111
4.2	Análise descritiva .....	116
4.2.1	Dados ausentes .....	118
4.2.2	Avaliação da normalidade .....	119
4.2.3	<i>Outliers</i> .....	121
4.3	Análise da linearidade .....	122
4.3.1	Análise da redundância e multicolinearidade .....	122
4.3.2	Comparação de médias por construto .....	124
4.3.3	Dimensão da maturidade em Competência Técnica, Contextual, e Comportamental – CTCC .....	125
4.3.4	Dimensão da maturidade – uso de metodologia (tecnologia da informação) .....	128
4.4	Estrutura organizacional (alinhamento estratégico) .....	132
4.5	Análise da qualidade de mensuração .....	136
4.5.1	Análise da dimensionalidade .....	136
4.5.2	Análise da confiabilidade e validade .....	140
4.6	Traços da cultura, dimensões da maturidade e características organizacionais .....	146
4.7	Processo de construção da escala .....	153
4.7.1	Questões que não atenderam aos respectivos construtos .....	153
4.7.2	Hipótese H1 .....	154
4.7.3	Hipótese H2 .....	155
4.7.4	Hipótese H3 .....	156
4.7.5	Hipótese H4 .....	157
4.7.6	Hipótese H5 .....	158

4.7.7	Hipótese H6 .....	159
4.7.8	Hipótese H7 .....	160
4.7.9	Hipótese H8 .....	161
4.7.10	Hipótese H9 .....	162
4.7.11	Questões com maior grau de discordância na opinião dos respondentes (I) .....	163
4.7.12	Questões com maior grau de discordância na opinião dos respondentes (II) .....	164
4.8	Síntese analítica .....	165
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>169</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>

## **APÊNDICE**

Apêndice 1 – Sumário da evolução da gestão de projetos moderna

Apêndice 2 – Resumo da evolução das dimensões empresariais da gestão de projetos

Apêndice 3 – Questionário da pesquisa

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Opiniões sobre o gerenciamento de projeto

Anexo 2 – Relação entre construtos e afirmativas

Anexo 3 – Carta aos entrevistados

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional funciona como um guia para o pensamento e comportamento dos membros das equipes, quando alinhada aos requisitos do negócio praticado pela organização, que deverão estar sintonizados com a evolução da cultura local, dado que, constantemente, “há alguma forma de aprendizado acontecendo sobre como se relacionar ao ambiente externo e como gerenciar as situações internas. Neste sentido, importante observar que tal aprendizado não se restringe ao campo cognitivo, mas também ao emocional, haja vista envolver o próprio grupo que busca solução para os problemas externos e internos responsáveis pela geração de incertezas e ansiedades (SCHEIN, 1984; 1996).

É nesse processo de forte interferência cultural, que se recorre ao Gerenciamento de Projetos, Portfólios e Programas (GP3) que, constituindo uma nova profissão, possui uma cultura própria, a ser minimamente definida como um conjunto de valores e crenças compartilhados por seus profissionais (WANG, 2002).

Assim, os especialistas em gerenciamento de projetos participam de comunidades de gestores que corroboram suas práticas em dimensões culturais específicas, possibilitando e dando suporte à metodologia proposta, reconhecida pelos gerentes de projetos como boas práticas de gestão, devidamente reunidas no guia PMBOK<sup>®</sup>, de padrão globalmente reconhecido pela comunidade acadêmica, por estabelecer suas normas, métodos, processos e práticas. Com a vantagem de o conhecimento nele contido ter evoluído a partir das boas práticas dos especialistas que contribuíram, com suas teorias, para o seu desenvolvimento (PMBOK<sup>®</sup>, 2013).

A reunião de profissionais para compartilhamento de boas práticas de gestão requer atitudes específicas, que serão suportadas por dimensões culturais inerentes à metodologia proposta, tais como: (i) o compromisso com a profissão de gerenciamento de projetos; (ii) o nível de integração das equipes de projeto; (iii) a flexibilidade estrutural e operacional da organização matriz; e (iv) a valorização das pessoas com base na sua performance (no que realizam ou conquistam) e não na sua posição hierárquica (no que são ou no seu *status*) (WANG, 2002).

Esferas profissionais criam e sustentam culturas únicas de trabalho, gerando, dessa forma, culturas profissionais. Uma cultura profissional conduz seus membros a formarem uma comunidade de especialistas para garantir a continuidade e reforço da profissão por

meio de grupos coletivos interativos, levando-os a pensar e agir de acordo com os requisitos preconizados pela profissão (TRICE, 1993).

A cultura em gerenciamento de projetos não é limitada pela ação interna das organizações, das indústrias ou nações, uma vez que existe para além das fronteiras nacionais (WANG, 2001). Portanto, é importante e necessário identificar as dimensões-chave da cultura em gerenciamento de projetos no meio organizacional, avaliando os valores e crenças em torno dessas dimensões, para medir o grau de maturidade da organização, a fim de colocar em prática a estratégia de boas práticas de gestão (WANG, 2002).

Neste sentido, importante observar que as organizações podem ser resumidamente classificadas quanto ao modelo de sua estrutura organizacional. A literatura reconhece dois modelos, postando-se em um extremo o modelo mecanicista, caracterizado por hierarquia vertical, burocracia, morosidade na solução de problemas, baixa participação dos colaboradores, departamentalização, barganha pelo poder e autoritarismo; e no outro extremo, o modelo orgânico, caracterizado por hierarquia horizontal, processos informais e ágeis, membros multiespecialistas, multitarefas, participação dos colaboradores no processo decisório, foco na geração do conhecimento e distribuição do poder proporcionalmente à influência exercida. Ambos os modelos possuem vantagens e desvantagens para a organização, no sentido de alcançar seus objetivos e, conseqüentemente, influenciar, de forma positiva ou negativa, a implementação do planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos (ROBBINS, 2005).

Um projeto nasce da idealização de algo importante que, para ser realizado, precisará de uma metodologia adequada às suas características, uma vez que além de ser único, é determinado pela temporalidade. Ser único diz respeito a ser inédito nesta ou noutra organização, com requisitos e recursos limitados e específicos, com tempo e custo de implantação delimitados e qualidade pré-definida em um cenário global socioeconômico de mudança constante. A temporariedade é uma característica inerente aos projetos, que possuem seu próprio ciclo de vida, passando pelas etapas: nascimento, desenvolvimento, maturação e encerramento. Em cada uma delas, o projeto deverá atingir seu grau mínimo de maturidade para não impactar, de forma negativa, o sucesso da etapa subsequente (PMBOK, 2009).

De acordo com Kerzner (2010), projetos são desenvolvidos para que a organização concretize seu plano estratégico, seja por necessidade de aumentar sua participação no mercado, seja para atender a uma legislação nova, lançar um novo produto ou serviço,

melhorar um processo, dentre outros objetivos definidos em sua estratégia. Assim, o gerenciamento de projetos é influenciado diretamente pelas metas e práticas estabelecidas pelos executivos da alta administração. A cultura, o comportamento, o estilo e a estrutura da organização, assim como seu nível de maturidade nesta esfera organizacional, irão influenciar a maneira como os projetos serão implantados, podendo ser fator determinante de seu desempenho, sucesso, insucesso ou fracasso (ARCHIBALD; PRADO, 2010).

Desde a sua fundação em 1969, o *Project Management Institute* (PMI) reconhece e considera a importância dos fatores que compõem a cultura organizacional sobre o ciclo de vida dos projetos. Pesquisas recentes indicam que quanto maior o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, maior o sucesso total ou parcial, menor o risco de fracasso, menor o estouro de custos e maior a percepção de agregação de valor das boas práticas de gerenciamento de projetos para a área operacional da organização matriz (ARCHIBALD; PRADO, 2010).

Os resultados das pesquisas mostram que, enquanto de um lado as dimensões de maturidade em competência técnica, informatização e metodologia lideram o *ranking* das dimensões em gerenciamento de projetos com bons resultados, de outro lado, a competência comportamental e a estrutura organizacional ocupam a última posição, formando uma barreira para a evolução das práticas de gestão, normalmente importadas pelas organizações. Certamente, o patamar obtido na pesquisa nacional de maturidade em gerenciamento de projetos ainda é muito baixo (2,64 em 5,00) (ARCHIBALD; PRADO, 2010).

Na maioria das organizações, a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos continua presente, com maior impacto nas dimensões competência técnica, informatização e metodologia, consideradas dimensões técnicas possíveis de ser adquiridas por meio de treinamento (ARCHIBALD; PRADO, 2010). O nível de maturidade vem aumentando lentamente, mas, no caso do Brasil, com essa evolução “emperrando” na cultura organizacional.

Em vista disso, o problema levantado por esta pesquisa relaciona-se ao choque, muitas vezes presente, entre a cultura nacional e a cultura de gerenciamento de projetos. Tem-se que tal conflito de valores ocorre, geralmente, quando a organização matriz deseja implantar seu planejamento estratégico. Implantar estratégias pode requerer mudanças que a própria organização não está madura o suficiente para a elas se submeter. De acordo com Ansoff (1993, p. 41), quando o planejamento exige uma mudança descontínua da potencialidade de administração geral (particularmente, de mentalidade dos

administradores, cultura ou estrutura de poder), a implementação do plano choca-se com uma forte resistência à mudança. A menos que sejam tomadas medidas para reduzir, superar e gerir a resistência ao processo de implementação das estratégias, o planejamento tenderá a se transformar num processo de “paralisia por análise”.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Pautada nessas considerações, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão: *De que maneira os atributos da cultura brasileira influenciam nos resultados do gerenciamento de projetos?*

## **1.2 Objetivos**

Pretende-se, com este estudo, responder ao problema da pesquisa, visando a criação de uma escala da cultura brasileira para o gerenciamento de projetos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar as influências da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Com vistas ao objetivo geral, foram traçados os objetivos específicos:

- . identificar os atributos da cultura brasileira que influenciam a gestão de projetos;
- . evidenciar variáveis que prejudicam a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos;
- . avaliar os impactos da cultura brasileira nos níveis de maturidade da gestão de projetos; e
- . propor uma escala de cultura brasileira em gerenciamento de projetos.

### 1.3 Relevância temática

De acordo com PMI (2015), um quinto do PIB mundial, ou seja, US\$ 12 trilhões foram investidos em projetos, e estima-se que 16 milhões de pessoas em todo o mundo foram diretamente envolvidas nesse investimento. Observa-se, pois, que é crescente o número de profissionais que se associam ao PMI, assim como aqueles que se habilitam ao certificado de *Project Management Professional* (PMP), conforme mostra o Gráfico 1, que apresenta a evolução do número de profissionais certificados.

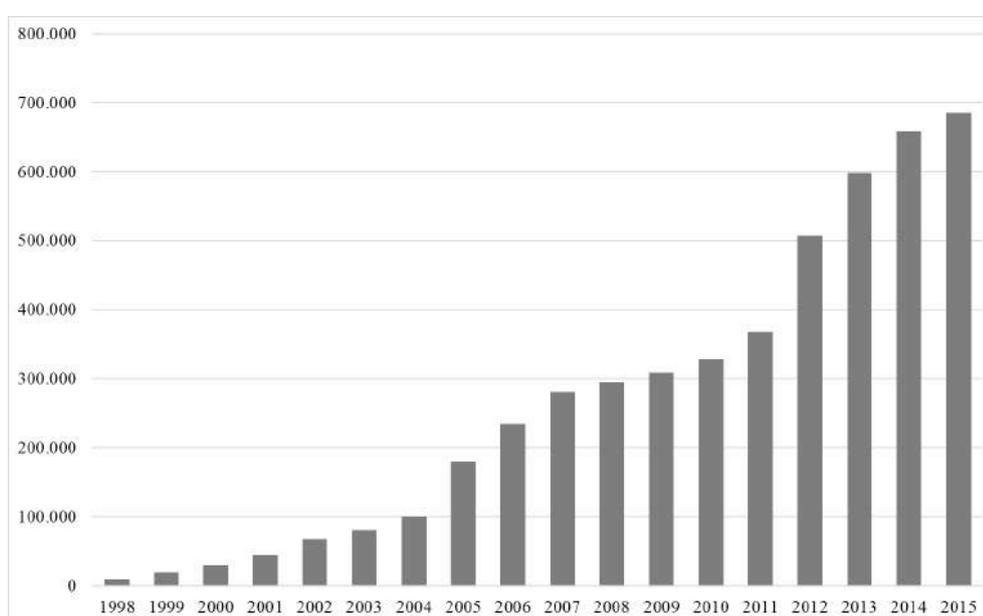


GRÁFICO 1 – Evolução do número de profissionais com certificação PMP no mundo  
Fonte: PMTECH Capacitação em Projetos, 2015.

Ainda segundo o PMI, a cultura organizacional representa um fator preponderante nos resultados das empresas no cenário global, atestando que a compreensão do impacto das influências culturais é fundamental nos projetos que envolvem organizações diversificadas e regionais ao redor do mundo. Ou seja, o conhecimento da cultura torna-se fator crítico para a obtenção de sucesso nos projetos, portfólios e programas empresariais. Assim, a cultura organizacional é uma das áreas onde o conhecimento do gerente de projetos deve se concentrar, para que a interação entre projetos e organização seja bem-sucedida.

Nesse sentido, Mintizber, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que a força da cultura na gestão empresarial torna-se clara, na medida em que a cultura organizacional passa a ser a mente da organização, com as crenças comuns se refletindo nas tradições e

nos hábitos, bem como nas manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos ou mesmo construções e produtos. Dessa forma, em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico, com sua força podendo ser proporcional ao grau de ilusão que proporciona à consciência dos envolvidos.

Há que considerar, também, o entendimento de Pardini (2000) de que as organizações que possuem uma cultura forte têm tendência a uma expectativa de vida maior, pois nelas as pessoas compartilham mais amplamente os valores, as crenças, os hábitos e as expectativas. Da mesma forma, Robbins (2000) considera forte a cultura organizacional cujos valores centrais são amplamente compartilhados, possuem maior impacto sobre o comportamento do funcionário e produzem efeito positivo sobre o desempenho da organização.

Assim, esta pesquisa se justifica pela tentativa de expor os elementos-chave da cultura brasileira que irão favorecer a evolução do nível de maturidade em gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, auxiliar na implementação das estratégias organizacionais. Especialmente, pela sua relevância ao propor-se elucidar os motivos relacionados à cultura brasileira que podem levar os projetos ao sucesso, insucesso ou fracasso, por fornecer uma conexão entre as características estruturais das organizações temporárias (projetos) e da organização convencional, matriz ou sede.

#### **1.4 Contribuições teóricas e empíricas**

Trata-se de temática revestida de originalidade, por explorar um campo de conhecimento recente e em expansão, onde poucos trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos, quando comparados a outras áreas de conhecimento da Ciência da Administração. Os resultados da pesquisa de revisão bibliográfica realizada por Henrie e Sousa-Poza (2005) indicam que a cultura não é um tema amplamente divulgado ou discutido na literatura de gerenciamento de projetos.

Esta pesquisa nasceu, portanto, da dificuldade encontrada, principalmente pelas organizações brasileiras, de compatibilizar sua cultura organizacional com a cultura em gerenciamento de projetos. Isto porque as dimensões culturais dos modelos de gestão não se apresentam totalmente integradas e suportadas pelos valores e crenças das empresas nacionais. O que representa uma lacuna teórica, pois a implantação dos projetos necessita estar conectada à gestão da organização principal, haja vista a necessidade de sinergia e sincronia de ações entre os pressupostos básicos, posturas, atitudes e metodologias.

Assim, a contribuição desta pesquisa apresenta duas vertentes: acadêmica e organizacional. A primeira, por explorar um tema de grande relevância, abrindo espaço para novas discussões, embora prejudicadas pelas poucas publicações disponíveis; e a segunda, por proporcionar aos gestores um novo modelo para o diagnóstico das influências da cultura brasileira em gerenciamento de projetos, visando auxiliar as organizações na identificação de seu perfil cultural e, com isso, favorecer a implementação de uma metodologia de gestão de projetos eficiente e suficientemente madura.

O desenvolvimento do tema também encontra embasamento em pesquisas acadêmicas de áreas de conhecimento afins, cujas comunidades científicas reconhecem a gestão de projetos como uma cultura, ou seja, como doadora e receptora de influência de natureza cultural.

Dessa forma, busca-se identificar, neste estudo, os elementos-chave que influenciam a maturidade em gerenciamento de projetos. Para tanto, propõe-se identificar de que maneira as dimensões da maturidade do modelo MMGP-Prado (2014) divulgado desde 2005, expostas no Gráfico 2 e representadas pelos níveis 4 e 5, são influenciadas pelos traços culturais brasileiros no âmbito organizacional.

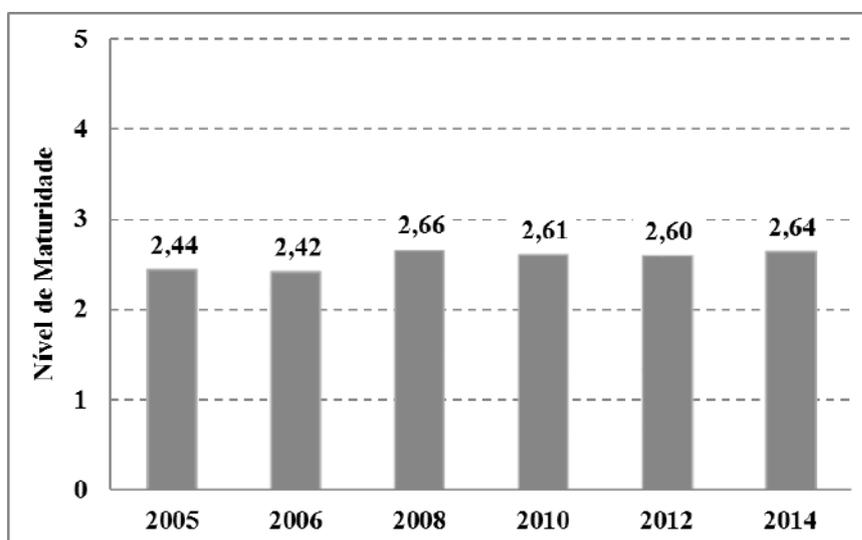


GRÁFICO 2 – Evolução dos resultados da pesquisa nacional de maturidade em GP, com ausência dos dados relativos 2007, 2009, 2011 e 2013  
Fonte: PRADO, 2015.

Na análise do Gráfico 2, constata-se que o nível de maturidade “estacionou” entre 2,44 – valor obtido na pesquisa nacional realizada em 2005 – e 2,64 – valor obtido na pesquisa realizada em 2014. Os resultados apurados entre 2006 e 2012 oscilam entre esses

valores. Parece haver uma “barreira” impedindo que as boas práticas de gestão sejam assimiladas e adotadas, de forma madura, pelas organizações que se propõem a utilizá-las.

## 1.5 Estrutura textual

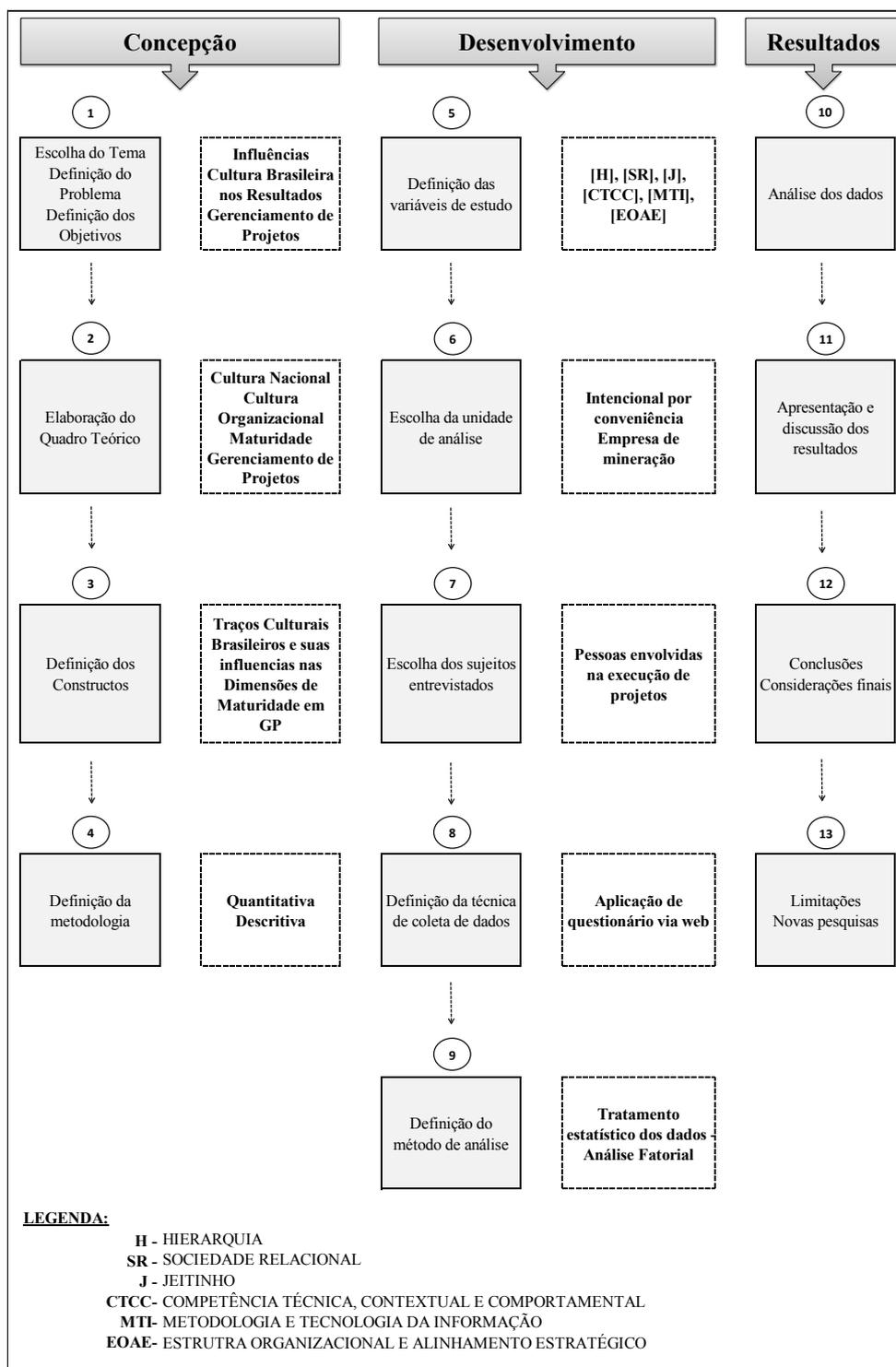


FIGURA 1 – Etapas da pesquisa  
 Fonte: Original desta pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta pesquisa que tem como objeto de estudo a influência dos atributos da cultura brasileira nos resultados do Gerenciamento de Projetos (GP), mister se faz o estudo teórico dos fatores envolvidos no âmbito dessa inter-relação presente na esfera organizacional. Neste sentido, empreendeu-se uma revisão da literatura relativa aos referidos temas, destacando-se:

- . *Gerenciamento de projetos, programas e portfólios* – apresentação dos conceitos preconizados pelo *Project Management Institute* (PMI), *PMBOK Guide* e autores como Harold Kerzner, Ricardo Vargas e Darci Prado, dentre outros.
- . *Cultura em gerenciamento de projetos* – tese de doutorado de Xiaojin Wang e resultados da pesquisa de Liza Fachin de Carvalho, que utilizou o método *Competing Value Frameworks* (CVF) em gerenciamento de projetos.
- . *Maturidade em gerenciamento de projetos* – diagnóstico dos modelos do OPM3-PMI e MMGP-Prado, mais utilizados no Brasil.
- . *Cultura nacional* – autores clássicos e consagrados como Sérgio Buarque de Holanda, Roberto da Matta, Alexandre Borges de Freitas e Gilberto Freyre.
- . *Cultura brasileira em um âmbito organizacional* – Fernando C. Motta, Miguel P. Caldas e Betânia T. de Barros.
- . *Cultura organizacional*– Edgard Schein, Geert Hofstede e Fons Trompenaars.

Inicialmente serão apresentados conceitos, modelos e metodologias relativas a essas áreas conhecimento, com apresentação posterior de uma breve configuração da relação teórica entre cultura nacional e resultados do gerenciamento de projetos.

### 2.1 Boas práticas de gestão

De acordo com o guia PMBOK (2013), a maturidade em gerenciamento de projetos está diretamente relacionada à utilização, de forma repetida, de processos reconhecidos como boas práticas – conhecimento por meio de experiência – pela comunidade de projetos. Seu uso constante promove o aprendizado das organizações,

permitindo uma inovação nos processos, produtos e serviços, traduzida em aumento de receitas, lucratividade e satisfação de clientes.

Segundo o guia PMBOK (2013), a aceitação do gerenciamento de projetos como profissão indica que a aplicação do conhecimento, processos, habilidades, ferramentas e técnicas pode ter um impacto significativo no sucesso dos projetos e das organizações. O conjunto desses conhecimentos é amplamente reconhecido como “boa prática”, atestando que existe um consenso sobre o sucesso quando da aplicação da referida metodologia. Não significa que o conhecimento contido nas “boas práticas” deva ser sempre aplicado; os responsáveis pelo projeto deverão determinar o que é apropriado para um projeto específico.

De acordo com o OPM3<sup>®</sup> PMI (2003, p. 13), as melhores práticas são definidas como a habilidade de entregar projetos com previsibilidade, para aumentar a probabilidade de implementação da estratégia organizacional com o pretendido êxito. Segundo Kerzner (2006), alguns critérios podem ser utilizados para transformar as atividades testadas nos projetos em melhores práticas, como, por exemplo: (i) avaliar se é possível transferir o conhecimento para outros projetos; (ii) se estes produzem aumento de lucratividade e redução de prazos e custos; (iii) se adicionam valor para o cliente; e (iv) se possuem diferencial competitivo. Ainda segundo o autor, as melhores práticas podem ser incorporadas pelas organizações, observando-se os objetivos abaixo relacionados.

- . Capturar as melhores práticas presentes na organização, em seus processos, pessoas e tecnologias, o que permitirá: (i) aprimoramento do processo de melhoria contínua; (ii) maior precisão das estimativas e redução de desperdícios; (iii) ganho de novos clientes; e (iv) melhoria da reputação da organização.
- . Coletar melhores práticas em fontes internas e externas. As fontes internas são *templates*, *check-lists*, lições aprendidas, comunidades práticas, experiência das equipes de projeto e sistemas de informação. As fontes externas são extraídas de *benchmarking*, publicações, simpósios e conferências.
- . Definir o nível de detalhamento que será atribuído a cada melhor prática.
- . Estabelecer indicadores de monitoramento para cada melhor prática a ser incorporada na metodologia ou aos processos formais da organização.

## 2.2 Gerenciamento de projetos, portfólios e programas

Tem-se várias entidades certificadoras de gerenciamento de projetos no mundo. No âmbito geral, pode-se separar três entidades que se destacam: o PMI – *Project Management Institute*; o IPMA – *International Project Management Association*; e o AAPM – *American Academy of Program Manager*, que propagam e certificam boas práticas de gerenciamento de projetos e a proficiência de gerentes de projeto. Tem-se, também, outra certificação muito solicitada no mercado brasileiro: a PRINCE2™ – *Project In a Controlled Environment*, esta, porém, especificamente focada em determinado método de gestão de projetos.

O *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK® (2014), ou Guia de Gerenciamento de Projetos, define “projeto” como um esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. As atividades que incorpora possuem início e fim definidos no tempo, e são realizadas por um grupo de pessoas que, geralmente, não trabalham juntas, pertencem a diferentes áreas ou organizações, e buscam, por meio de um conjunto específico de processos, atingir um objetivo particular diferente da rotina organizacional.

Kerzner (2010) corrobora tal conceito, afirmando que projeto é um empreendimento, com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressão de prazos, custos e qualidade. Ainda de acordo com Kerzner (2014), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício das partes interessadas. Trata-se, portanto, de gerenciar atividades que nunca foram realizadas no passado, e que podem jamais vir a se repetir no futuro.

A metodologia de gerenciamento de projetos constante no PMBOK vem evoluindo desde sua primeira versão, sendo atualmente definida por 47 processos de gerenciamento identificados no PMBOK(2014)®, agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas, distribuídas ao longo de cinco grupos de processo que, por sua vez, ocorrem de forma interativa durante o ciclo de vida do projeto.

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional ou área de especialização. O Quadro 1 e o Quadro 2 apresentam um resumo da integração das áreas de conhecimento, grupos de processo e processos de gerenciamento de projetos.

## QUADRO 1

## Áreas de conhecimento e grupos de processos em GP (01/02)

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>4. Integração</b>	4.1 Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.	4.2 Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto.	4.3 Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto.	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto. 4.5 Realizar o Controle Integrado de Mudanças	4.6 Encerrar o Projeto ou Fase.
<b>5. Escopo</b>		5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo. 5.2 Coletar os Requisitos. 5.3 Definir o Escopo. 5.4 Criar a EAP.		5.5 Validar o Escopo. 5.6 Controlar o Escopo.	
<b>6. Tempo</b>		6.1 Planejar o Gerenciamento do Cronograma. 6.2 Definir as Atividades. 6.3 Sequenciar as Atividades. 6.4 Estimar os Recursos das Atividades. 6.5 Estimar as Durações das Atividades. 6.6 Desenvolver o Cronograma		6.7 Controlar o Cronograma.	
<b>7. Custos</b>		7.1 Planejar o Gerenciamento dos Custos. 7.2 Estimar os Custos. 7.3 Determinar o Orçamento.		7.4 Controlar os Custos.	

Fonte: PMBOK (2014)®.

## QUADRO 2

## Áreas de conhecimento e grupos de processos em GP (02/02)

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
<b>8. Qualidade</b>		8.1 Planejar o Gerenciamento da qualidade.	8.2 Realizar a Garantia da Qualidade.	8.3 Controlar a Qualidade.	
<b>9. Recursos Humanos</b>		9.1 Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos.	9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto. 9.3 Desenvolver a Equipe do Projeto. 9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto.		
<b>10. Comunicações</b>		10.1 Planejar o Gerenciamento das Comunicações.	10.2 Gerenciar as Comunicações.	10.3 Controlar as Comunicações.	
<b>11. Riscos</b>		11.1 Planejar o Gerenciamento dos riscos. 11.2 Identificar os Riscos. 11.3 Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos. 11.4 Realizar a análise Quantitativa dos Riscos. 11.5 Planejar as Respostas aos Riscos.		11.6 Monitorar e Controlar os Riscos.	
<b>12. Aquisições</b>		12.1 Planejar as Aquisições.	12.2 Conduzir as aquisições.	12.3 Administrar as Aquisições.	12.4 Encerrar as Aquisições.
<b>13. Partes Interessadas</b>	13.1 Identificar as Partes Interessadas.	13.2 Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas.	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas.	13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas.	

Fonte: PMBOK (2014)<sup>®</sup>.

Para se obter sucesso em um projeto, é necessário que o planejamento e a coordenação sejam aplicados de forma extensiva (Kerzner, 2014). Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação devem ser administrados horizontalmente, e não mais verticalmente como ocorre na gerência tradicional. Na estrutura de comando vertical, os trabalhadores dos níveis hierárquicos mais baixos respondem aos de nível superior, e por isso têm pouca oportunidade de interagirem com outras áreas funcionais, o que gera perda de tempo e ruído na comunicação (ROBBINS, 2005). Corroborando Robbins (2005, p. 16), Kerzner (2014) afirma que, na gerência horizontal, a tarefa é realizada ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente. Isso permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e seus gerentes. Ainda de acordo com o autor, pesquisas indicam que o fluxo horizontal de trabalho acarreta produtividade, eficiência e eficácia. Portanto, as organizações que amadureceram o bastante para trabalhar em fluxo horizontal, geralmente, são mais lucrativas que aquelas que utilizam o fluxo vertical, com vários níveis de poder distribuídos de forma hierárquica.

O Quadro 3 correlaciona as diferenças das características de gestão entre uma organização convencional de estrutura hierárquica e uma organização temporária (GP3).

## QUADRO 3

Comparativo entre características gerenciais da estrutura hierarquizada e GP3

<b>Gerenciamento Hierárquico</b>	<b>Gerenciamento de Projetos</b>
Adequado para um ambiente estável	Adequado à instabilidade
Mudanças evolutivas	Mudanças graduais
Funciona após uma definição	Os desafios criam as definições
Rotineiro	Não-rotineiro
Responsabilidade única	Múltiplas responsabilidades
Organizado por função	Organizado por tarefa
Formato hierárquico-piramidal	Formatado matricial trabalho em rede
Gerência subordinada	Gerência em todos os níveis
Informações históricas são utilizadas para controle rígido	Utilização de estimativas, <i>benchmarking</i> e medidas preventivas
Reconhecimento pelo cargo que ocupa ( <i>status</i> )	Reconhecimento pelas realizações (conquista)
Muitas regras e poucas orientações	Muitas orientações e poucas regras
Reunião de comissões	Reuniões de força tarefa
Fluxo de informação vertical	Informação governada por necessidade individual
Autoridade e poder	Trabalho em rede, negociação e aconselhamento

Fonte: FIRTH; KRUT (1991, p. 438, *apud* WANG, 2002).

Segundo Kerzner (2005), a maturidade em gestão de projetos consiste no desenvolvimento de processos que, pela sua própria natureza, se tornam repetitivos. Com isto, a probabilidade de obterem êxito aumenta. Entretanto, ainda assim, não se pode garantir o sucesso. À medida que as empresas vão implantando seus métodos e práticas em gerenciamento de projetos, seu nível de maturidade cresce como efeito direto de sua adoção (PRADO, 2008). Sendo assim, é necessária uma forma de se avaliar o quão maduras estão as empresas em relação ao gerenciamento de projetos, que se tornem fonte de identificação de seus pontos fortes e fracos, visando o processo de sua melhoria contínua. Este princípio básico norteia o modelo MMGP de Prado e Archibald aplicado nas organizações que contratam seu trabalho de consultoria.

De acordo com Kerzner (2010), dificilmente duas empresas irão gerenciar projetos da mesma forma. E isto porque a implantação da gerência de projetos deve ter por base a cultura da organização. Dessa forma, o gerenciamento de projetos surge como um pilar de apoio para que as organizações gerenciem seus riscos na realização de seus investimentos, expansões e melhorias operacionais. Com isso, as empresas passaram a apoiar-se em metodologias de gerenciamento de projetos, como forma de efetivar seus investimentos. Segundo o PMBOK (2014), o planejamento estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para os investimentos nos seus projetos.

Dentre os principais benefícios do gerenciamento de projetos, Vargas (2003) destaca: (i) estruturação da metodologia aplicada, permitindo o desenvolvimento de novas técnicas e diferenciais competitivos; (ii) antecipação de situações desfavoráveis, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas; (iii) disponibilidade de orçamentos mais assertivos antes de se iniciar os gastos; (iv) aumento do controle gerencial de todas as fases a serem implementadas, visando agilizar ações, adaptar os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente e otimizar a alocação de recursos; (v) orientação que facilita as revisões da estrutura do projeto exigidas em função de mudanças ocorridas no mercado, melhorando a sua adaptação; e (vi) documentação que facilita as estimativas para futuros projetos.

De acordo como PMBOK(2014)<sup>®</sup>, um projeto possui, dentre outras características: (i) trabalho com prazos predefinidos, com início e fim (temporalidade); (ii) entrega de produtos ou serviços exclusivos (objetivo); (iii) forma clara, planejada e controlada em todas as suas vertentes (metodologia); (iv) limitação a fatores críticos como tempo, custo e recursos (premissas e restrições); (v) envolvimento, em geral, de uma equipe multidisciplinar (multitarefa); (vi) submissão às modernas técnicas de gerenciamento, ou seja, aplicação de conhecimentos, habilidades e estratégias implementadas com o intuito de prover a execução do projeto de forma efetiva e eficaz (competências); e (vii) maior relação com o nível operacional do que com os programas e portfólio (inter-relação).

Ainda de acordo com o PMBOK (2014), os programas são estruturas agregadoras de projetos coordenados que compartilham recursos e são executados de forma articulada e dinâmica, visando objetivos comuns para se atingir o benefício do programa. Assim, como o programa se relaciona ao benefício, os projetos são mensurados com relação ao impacto no benefício pretendido. Enquanto um projeto representa um esforço único, ou seja, um grupo de pessoas é constituído para criar um único produto, serviço ou resultado exclusivo, no programa há uma diversidade de projetos gerando um benefício maior.

O portfólio possui importância estratégica na organização, por consistir no agrupamento de programas e projetos, com o objetivo de se alcançar sucesso no desenvolvimento de produtos ou serviços e na maximização da eficiência corporativa. Assim, o gerenciamento de portfólio está intrinsecamente ligado à análise estratégica e ao gerenciamento financeiro das diversas iniciativas presentes na companhia, sendo, pois mais amplo que os outros dois conceitos e, ainda, mais interligado aos tomadores de decisão da organização.

O objetivo do gerenciamento de portfólio é possibilitar a visão estratégica dos projetos, contribuindo para a maximização dos resultados com base nos recursos escassos. Afinal, ninguém tem todos os recursos para todos os projetos e programas, o que significa que deve-se priorizar os que trarão mais resultados. Vale lembrar que, em muitas organizações, quem faz o papel do gestor de portfólio é o *Project Management Office* (PMO).

As principais distinções entre projeto, programa e portfólio estão descritas no Quadro 4.

## QUADRO 4

## Principais distinções entre projeto, programa e portfólio

<b>Questão</b>	<b>Projetos</b>	<b>Programas</b>	<b>Portfólio</b>
<b>Escopo</b>	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos, a partir do sucesso de cada projeto.	Os portfólios possuem um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
<b>Mudança</b>	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para mantê-las gerenciadas, controladas e comunicadas.	Os gerentes de programas esperam mudanças dentro e fora do programa e estão preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças no ambiente interno e externo mais amplos.
<b>Planejamento</b>	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto, a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem um plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global. Desdobram a estratégia para os níveis de programas e projetos.
<b>Gerenciamento</b>	Os gerentes de projetos gerenciam o time do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proporcionam a visão e liderança global.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólios, ou o pessoal de programas e projetos que possam ter responsabilidades para compor o portfólio agregado.
<b>Sucesso</b>	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pela pontualidade, pelo cumprimento do orçamento e pelo grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e pelos benefícios para os quais foi idealizado e executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho de investimento agregado e realização dos benefícios do portfólio e atingimento da estratégia pretendida.
<b>Monitoramento</b>	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado.	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas, orçamentos e benefícios globais do mesmo sejam atendidos.	Os gerentes de portfólio monitoram as mudanças estratégicas e a alocação de recursos totais, resultados de desempenho e riscos do portfólio.

Fonte: Adaptado pelo autor de PMBOK (2014)®.

### 2.3 O profissional e a cultura em gerenciamento de projetos

Não existe na literatura consenso sobre o conceito de cultura organizacional. Alguns autores, como Schein (1992) e Hofstede (1991), acreditam que a cultura pode ser concebida e estudada como se tivesse diferentes níveis ou camadas, por exemplo: artefatos, valores e crenças e pressupostos básicos. Nesta pesquisa, considera-se que cultura em GP3 é um conjunto de trabalhos relacionados a valores e crenças compartilhados por profissionais em gerenciamento de projetos.

Os registros científicos relativos à cultura atestam que é possível mensurar diferentes conjuntos de dimensões independentes, mas não fornece resposta sobre quantas dimensões são suficientes e que dimensões são apropriadas. A seguinte questão emerge da visão desassociada da cultura: *A profissão em gerenciamento de projetos possui arcabouço suficiente para criar uma cultura em GP?* Segundo (Schein, 1992), qualquer grupo pode criar uma cultura, desde que seus membros lidem com questões comuns e possuam um histórico de compartilhamento de experiências na solução de problemas.

Os profissionais em GP compartilham, formal ou informalmente, suas experiências por meio da comunidade em GP3. Como tais comunidades existem desde os Anos 50 do século XX, possuem atributos para se afirmar que os profissionais em GP3 formam uma cultura. Alguns autores corroboram a existência de culturas de gestão de projetos, como Hobbs e Menard (1993), que defendem a ideia de que cultura em GP3 é um sistema de comportamentos e relacionamentos padronizados que se referem à metodologia de GP3.

Cleland (1982), atesta que: “em um contexto cultural, o GP3 exerce um papel complexo que inclui conhecimento, crenças, habilidades, atitudes e outras capacidades e hábitos adquiridos por pessoas membras de alguma comunidade de GP”. Outros autores dividem, em comum, a lista de atributos relacionados aos valores e crenças que um profissional em GP3 deve cultivar: (i) preocupar com a integração de vários esforços e disciplinas diferentes (multidisciplinar); (ii) reconhecer que o GP3 é um gerenciamento que funciona, sobretudo de forma horizontal; (iii) entender que o GP3 é focado e orientado para resultados; (iv) considerar que situações e relacionamentos temporários são recorrentes; (v) perceber que incertezas e mudanças são constantes; (vi) compreender que o *status* dos profissionais tem origem nas suas realizações (conquistas) e não no cargo que ocupam (posição); (vii) depreender que a velocidade, flexibilidade, agilidade e comunicação lateral devem ser incentivadas; (viii) apreender que o trabalho em equipe é

altamente valorizado; e (ix) considerar que as pessoas são orientadas pelas tarefas e não pelos chefes.

Tais atributos contribuem para a formação do espectro de análise das influências da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos.

## 2.4 Cultura em gerenciamento de projetos

São muito concretas as indicações apontando a cultura como a característica mais marcante das organizações com excelência em gestão de projetos. Essas empresas fundamentaram a utilização da metodologia de gestão de projetos no comportamento organizacional e não apenas em processos. Gestão de projetos é uma cultura; nunca um conjunto de normas e procedimentos (KERZNER, 2010, p. 357).

Em sua tese de doutorado Wang (2002) enfatizou quatro dimensões culturais mais relevantes para investigações com apelo cultural em gerenciamento de projetos: (i) comprometimento profissional; (ii) integração do time de projeto; (iii) flexibilidade do trabalho; e (iv) performance do trabalho, conforme apresentado na Figura 2.

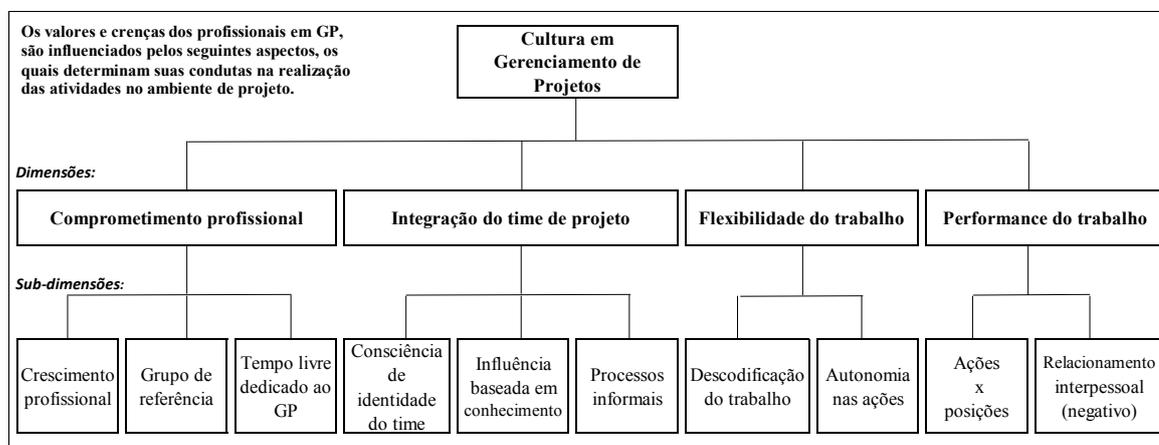


FIGURA 2 – Dimensões culturais em gerenciamento de projetos  
Fonte: Adaptado de WANG, 2002.

A seguir tem-se a descrição das quatro dimensões culturais de Wang (2002), a serem consideradas nas pesquisas científicas relativas à questão cultural engendrada pelo gerenciamento de projetos.

- *Comprometimento profissional* – comprometimento com a profissão de GP diz respeito à identificação dos profissionais com a profissão, o que, por sua vez, é uma questão de disponibilidade e atitude em promover os interesses

das entidades que fornecem suporte, como por exemplo, o PMI. Dedicar tempo livre ao GP é necessário para o aprimoramento e crescimento profissional, além do comprometimento e reconhecimento da organização com a carreira de GP. O guia PMBOK passa por constantes e importantes atualizações com vista à sua melhoria contínua. Para o acompanhamento dessas melhorias é necessário que os profissionais sejam liberados pelas organizações para participar dos eventos de fomento da profissão.

- . *Integração do time do projeto* – de acordo com Kinlaw (1998 *apud* Wang, 2002), o trabalho em equipe exige, minimamente, que: as pessoas persigam objetivos comuns e se identifiquem com a equipe, além de cooperarem uns com os outros na situação de grupo, compartilhando autoridade, responsabilidade e informações. Para tanto, é essencial que conhecimento, competência e processos informais ocorram pautados na confiança e em alinhamento com os objetivos da organização.
- . *Flexibilidade do trabalho* – definida como o oposto do formalismo, atesta que as pessoas agem por autodeterminação, ponderando e assumindo riscos, determinando a redução da departamentalização da organização e das especificidades do trabalho por meio da horizontalização e descentralização da cadeia de comando.
- . *Performance do trabalho* – as pessoas são reconhecidas pelas conquistas e resultados que alcançam, e não pela posição ou *status* que ocupam. Nesse sentido, o relacionamento interpessoal contribui de forma negativa.

A implementação de práticas de gerenciamento de projetos requer mudanças significativas na cultura da organização, relacionadas a atitudes, compreensão, responsabilidades, métodos e relações de subordinação. Archibald (1991) identifica características nas quais o gerenciamento de projetos se mostra diferente em valores e atitudes em relação à gestão tradicional, a saber:

- . Na gestão de projetos, a informação deve expor o conteúdo necessário para integrar as partes interessadas, e o planejamento e controle devem antever situações indesejadas e agir preventivamente, ao invés de ser retido pelo poder da cadeia de comando tradicional, atuando de forma reativa;

- . Os sistemas de informação de gestão são suportados por computadores e trabalho das equipes em rede, com alto nível de compartilhamento de informação e conhecimentos e, ainda, de redução do número de permissões de acesso. Para tal, o gerenciamento utiliza sistemas de informação baseados em *softwares* de alto desempenho para fins de gestão, em um ambiente onde a “informação” não deve ser vista como “poder”, e sim como o meio para atingir os objetivos do projeto.
- . O sistema de recompensa deve bonificar todos como parte de uma equipe e não como indivíduos. Projetos bem-sucedidos exigem que todos os seus colaboradores trabalhem em conjunto como um time e colham os frutos em conjunto.
- . O GP3 busca a redução da burocracia por meio da confiança em colaboradores capacitados e engajados no time de projeto. Dessa forma, a delegação de poder e responsabilidades ocorre de forma mais igualitária pela redução da distância ao poder e aumento da confiança.

As organizações tradicionais estabelecem muitas normas e procedimentos com intuito de acumular conhecimentos, disseminar suas práticas de gestão e tornar o trabalho mais previsível. Do outro lado, os colaboradores sentem que suas ações são limitadas pelas regras estabelecidas e adotam uma postura menos ativa.

Organizações temporárias, com objetivo de lançarem novos produtos e processos, estabelecem poucos procedimentos formais e os que existem são adaptados às suas necessidades. As equipes temporárias são heterogêneas, com funções distintas e sazonais, e de alto custo, o que gera instabilidade de emprego e sentimento de falta de um “lar”. Uma organização temporária possui data marcada para terminar, os processos necessitam ser ágeis, o que exige da organização uma estrutura horizontal, com pessoas encarregadas de agir por autodeterminação, com base em conhecimentos e influência.

Com o Quadro 5, tem-se o objetivo de resumir e expor as principais diferenças entre as características de organizações com cultura voltada para ações burocráticas (organização tradicional, matriz ou sede) e as características de organizações com cultura em GP3 (organização temporária), que imprime maior fluidez e agilidade na solução de problemas e foco em resultados de curto ou médio prazo.

## QUADRO 5

Comparativo das características entre organizações matriz e temporárias

<b>Matriz - Cultura Burocrática</b>	<b>Temporária - Cultura em GP3</b>
Muitas normas e procedimentos	Poucos e novos procedimentos
Produtos e processos repetitivos	Novos produtos e processos
Times mais homogêneos	Times mais heterogêneos
Estabilidade no emprego	Instabilidade no emprego
Alto nível hierárquico de pessoal	Baixo nível hierárquico de pessoal
Estrutura robusta	Estrutura leve
Pessoas mais substituíveis	Pessoas menos substituíveis
Pouco trabalho em equipe	Muito trabalho e construção em equipe
Autoridade posicional	Autoridade com base em influência
Estrutura departamental	Estrutura matricial

Fonte: GRAHAM (1993, p. 314, *apud* WANG, 2002).

Hobbs e Menard (1993 *apud* Wang, 2002) definem a cultura em gerenciamento de projetos como um sistema de atitudes e padrões de comportamento compartilhados pela comunidade de gerenciamento de projetos. O Quadro 6 oferta uma breve lista de algumas atitudes e padrões de comportamento que atuam como suporte ou influenciam, de forma positiva, o projeto, apresentando, na segunda coluna, atitudes e padrões de comportamento que prejudicam ou influenciam, de forma negativa, o objetivo comum de seu sucesso.

## QUADRO 6

## Comportamentos que suportam ou prejudicam o sucesso do projeto

<b>Suporta</b>	<b>Prejudica</b>
Comunicação aberta de livre circulação	Comunicação fechada e de fluxo restrito
Frequente comunicação lateral	Comunicação obedece a cadeia de comando
Vontade e capacidade de tomar decisões	Várias etapas e pessoas no processo de aprovação
Flexibilidade orgânica	Rigidez orgânica, burocracia
Colaboração	Lutas pelo poder, conflitos
Pro-atividade, vontade de tomar iniciativas e correr riscos	Reatividade, espera por atribuições e aprovações
Confrontação de ideias em prol do grupo	Evitar conflito, submissão, o chefe está sempre certo
Assumir responsabilidades por resultados	Evitar responsabilidades
Prima pela lealdade ao projeto	Prima pela lealdade à função
Comportamento regulado pelas necessidades do projeto (trabalhos noturnos e nos finais de semana)	Comportamento regulado pelas normas (síndrome das 09:00 às 17:00)

Fonte: HOBBS; MENARD (1993, p. 97, *apud* WANG, 2002).

De acordo com o PMBOK<sup>®</sup>, o gerente de projetos será a pessoa responsável, juntamente com o time de projeto, por fazer o empreendimento atingir os objetivos planejados. Em síntese, será o maior responsável pela transformação da equipe em um time coeso e produtivo, propiciando uma atmosfera de criatividade e sinceridade.

Kerzner (2010, p. 489-493) corrobora Hobbs e Menard (1993), elencando comportamentos que os gerentes de projetos devem adotar, a fim de garantir o sucesso de seus projetos: (i) incentivar a franqueza e a honestidade de todos os participantes desde o início; (ii) criar um clima de incentivo à concorrência legítima, rejeitando, porém, situações cruéis ou concursos de mentiras para levar vantagem; (iii) desenvolver canais de comunicação próximos e informais e uma estrutura organizacional flexível e enxuta; (iv) cultivar boas relações de trabalho com os participantes do projeto, demonstrar humildade na liderança; (v) evitar relacionamentos dominados pela frieza; (vi) fazer com que os principais integrantes da equipe participem da tomada de decisões e da resolução de problemas; (vii) nunca sonegar informações criando uma atmosfera de confiança; (viii) enfrentar a prática de políticas e métodos eticamente duvidosos como forma de progredir na carreira; incentivar a justiça e a equidade; (ix) manter a equipe constantemente informada e atualizada; (x) jamais liderar pela imposição; (xi) atribuir mérito a quem

realmente merece; (xii) promover críticas construtivas ao invés de ataques pessoais; (xiii) fazer elogios sinceros em público e críticas construtivas em ambiente reservado; e (xiv) ajudar os colegas a realizarem tudo aquilo que são capazes; extrair o melhor das pessoas.

A organização deverá prover e manter condições mínimas necessárias para que o gerenciamento de projetos possa agir da forma sugerida no manual de boas práticas de GP. Para tanto, a organização deverá pertencer a um nível de maturidade compatível com o seu objetivo.

## **2.5 Maturidade em gerenciamento de projetos**

A maturidade diz respeito ao estado das pessoas ou das coisas que atingiram completo desenvolvimento na evolução. Para Verzuh (2000), maturidade pode ser definida como a utilização das melhores práticas em busca de resultados. De acordo com Archibald (2003): “Em todo tipo de organização – governamental, institucional e industrial – existe um reconhecimento crescente de que, embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados”.

Kerzner (2006, p. 32, *apud* Prado, 2014, p. 18) considera que pelo fato de se poder ver as organizações como um conjunto de projetos, tem-se que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária. O autor acrescenta que: “a maturidade se baseia no desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos para garantia de uma alta probabilidade de sucesso para cada um deles”.

Diversas pesquisas e estudos realizados nos últimos anos, como os de Stevens (1998), IBBS (2002) e PMI-RJ (2008), têm demonstrado que maturidade e sucesso realmente caminham juntos (PRADO 2014, p. 18).

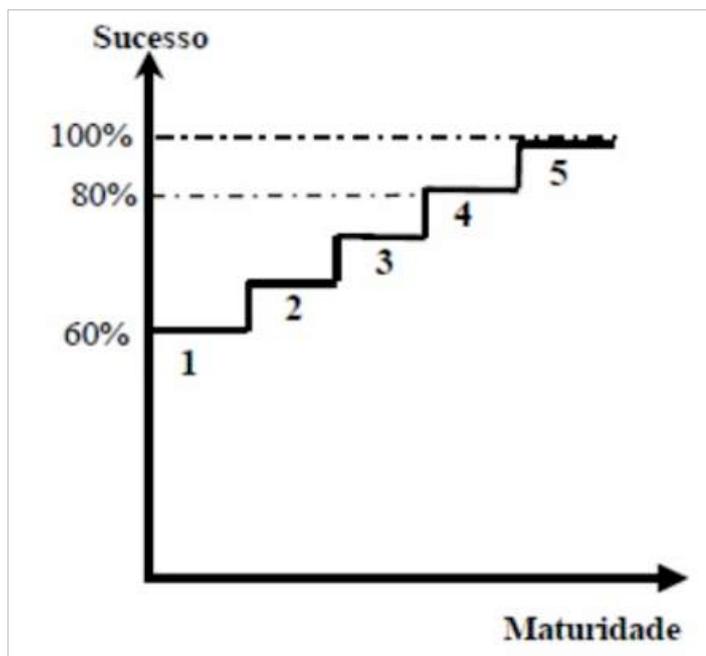


FIGURA 3 – Maturidade e sucesso  
Fonte: PRADO, 2014, p. 19.

A Figura 3 mostra que as organizações que estão no nível-1 de maturidade apresentam uma probabilidade de sucesso de aproximadamente 60%, ou seja, em média, 60% de seus lançamentos de novos produtos, serviços e novos processos são bem-sucedidos, e assim por diante, até atingir o nível de excelência, no patamar de número 5, onde a possibilidade de sucesso é quase 100%.

Os líderes das organizações estão cada vez mais conscientes da importância dos projetos para concretizarem sua estratégia (PRADO, 2014). Portanto, um modelo de maturidade pode ser definido como um mecanismo capaz de quantificar, traduzir em números, a capacidade de gerenciar para obter sucesso.

Atualmente, não existe um consenso em relação à escolha de um modelo específico para análise de maturidade em gestão de projetos. O Gráfico 3, desenvolvido pelo PMSURVEY.ORG (2014), em pesquisa anual organizada com base no *chapters* do PMI de diversos países, aponta que, apesar da maior utilização do *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) do PMI, outros modelos possuem significativa representação.

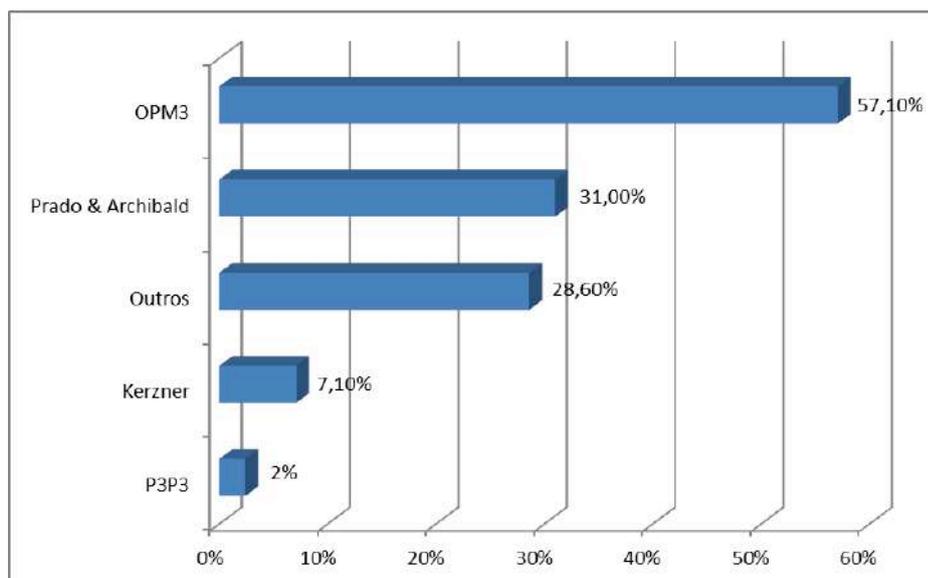


GRÁFICO 3 - Modelos de Maturidade em GP3 pelo mundo  
Fonte: PMASURVEY, 2014.

Seguindo o exemplo dos números da pesquisa mundial, no Brasil os resultados representados no Gráfico 4 indicam que diferentes modelos são utilizados para avaliações de maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, sendo que o modelo MMGP-Prado & Archibald aparece em segundo lugar.

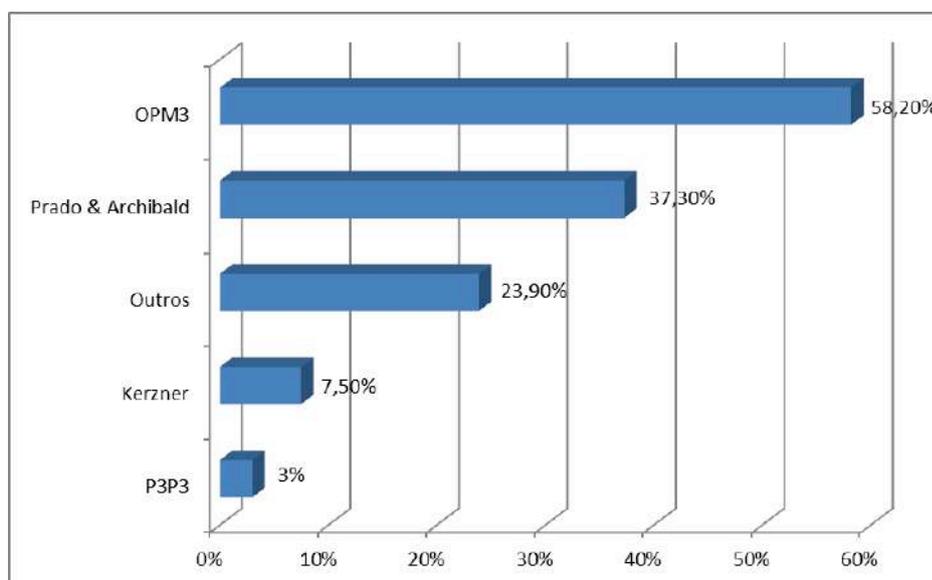


GRÁFICO 4 - Modelos de maturidade em GP3 utilizados no Brasil  
Fonte: PMSURVEY, 2014.

Para Prado (2005), a maturidade em gerenciamento de projetos deve ser mensurada pela análise da habilidade da organização em gerenciar seus projetos. Oliveira (2006)

define modelos como guias de identificação, pela empresa, do seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, a fim de utilizar essa informação como base de elaboração de um plano de melhorias, na busca da excelência e resultados.

A Figura 4 ilustra uma situação em que uma determinada organização, que alcança, aproximadamente, 50% do seu potencial de sucesso na realização de seus projetos, realizou seu diagnóstico de maturidade e obteve um resultado de 2,4 aproximadamente. A etapa subsequente seria, a partir dos resultados do diagnóstico, identificar os pontos fracos passíveis de melhoria, elaborar um plano de ação para trilhar um caminho que a conduzisse ao nível-3 e, posteriormente, ao nível-4 de maturidade, com o objetivo de aumentar a probabilidade de obter sucesso na execução de seus projetos.

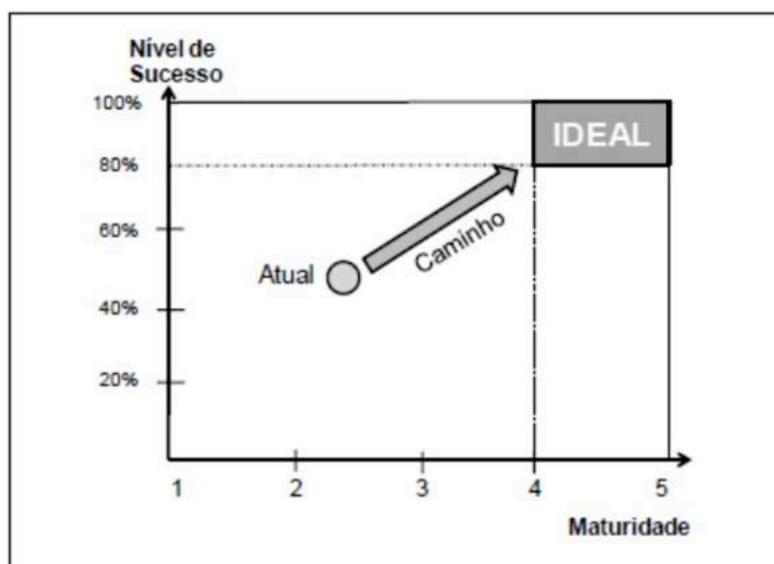


FIGURA 4 - Valores de maturidade e sucesso para situação ideal  
Fonte: PRADO, 2014, p. 21.

Segundo Kerzner (2006), partindo-se do nível 1 para alcançar patamares de excelência são necessários, em média, sete anos de investimentos em treinamento e aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos. As organizações que atingiram um nível de excelência a partir do patamar de número 4 possuem, além de vantagem competitiva, a certeza de que seus concorrentes terão um longo caminho pela frente para alcançar tais patamares. Organizações maduras em gerenciamento de projetos assumem maiores riscos, conseguem sucesso e um excepcional fator competitivo (PRADO, 2014).

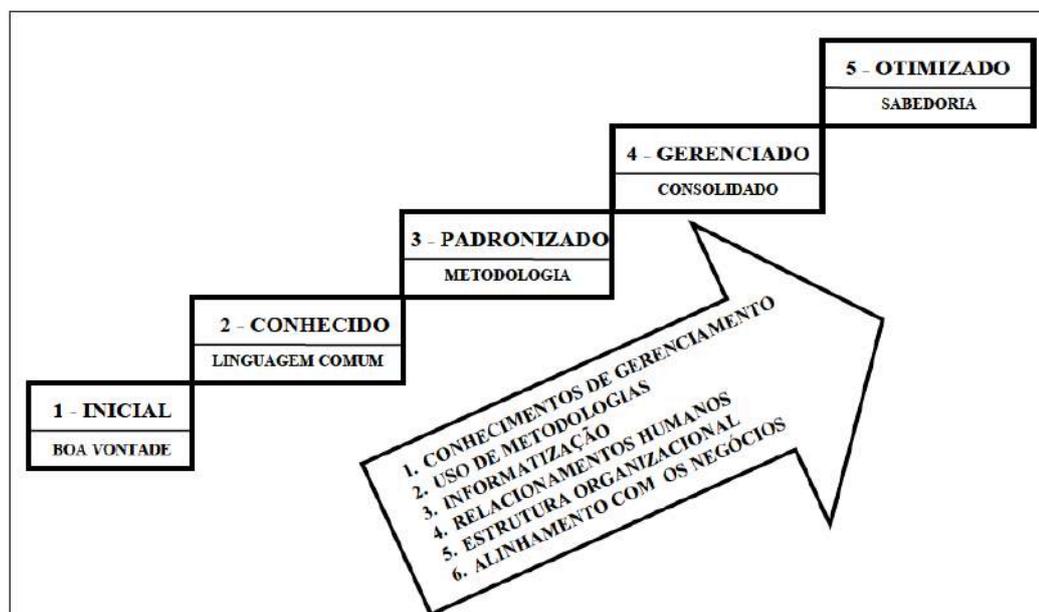


FIGURA 5 - Dimensões e níveis de maturidade – Modelo MMGP  
 Fonte: Os níveis de maturidade do Modelo Prado MMGP-V4 (2014).

As dimensões (conhecimentos, relacionamentos humanos, estrutura organizacional e alinhamento estratégico) – Figura 5 – podem ser consideradas, de forma qualitativa, fortemente influenciadas por questões culturais, por guardarem em si mesmas elementos comportamentais. As dimensões (metodologia e informatização) podem ser consideradas dimensões técnicas, passíveis de serem obtidas por meio de treinamento e reprodução.

No Quadro 7, tem-se a descrição dos relacionamentos entre as dimensões da maturidade e nível de maturidade. E no Quadro 8, as características de cada nível.

## QUADRO 7

### Relacionamento entre dimensão da maturidade e nível de maturidade

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

Fonte: Os níveis de maturidade do modelo Prado MMGP-V4 (2014).

## QUADRO 8

## Principais características de cada nível

	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhuma iniciativa da organização.</li> <li>• Iniciativas pessoais isoladas.</li> <li>• Resistência à inclusão de uma nova cultura.</li> </ul>	Desalinhamento total	Baixo
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos.</li> <li>• Estabelecimento de uma linguagem comum.</li> </ul>	Alinhamento de conhecimentos	Alguma melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia desenvolvida, implantada e testada.</li> <li>• Informatização de partes da metodologia.</li> <li>• Estrutura organizacional implantada.</li> </ul>	Alinhamento de metodologia	Melhoria Acentuada
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento Avançado.</li> <li>• Alinhamento com os negócios da organização.</li> <li>• Comparação com benchmarks.</li> <li>• Identificação de causas de desvios da meta.</li> <li>• Melhorias na metodologia.</li> <li>• Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes.</li> </ul>	Alinhamento de estratégias Conhecimento do ambiente	Melhoria Mais Acentuada.
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande experiência em gerenciamento de projetos.</li> <li>• Sabedoria.</li> <li>• Capacidade para assumir riscos maiores.</li> <li>• Preparo para um novo ciclo de mudanças.</li> </ul>	Uso da experiência acumulada.	Próximo de 100%

Fonte: Os níveis de maturidade do modelo Prado MMGP-V4 (2014).

## 2.6 Dimensões da maturidade em GP3 de acordo com o modelo MMGP

De forma didática, o modelo MMGP é apresentado em formato de um templo, conforme a Figura 6, onde as dimensões da maturidade estão presentes em cada nível, sendo que a diferença entre eles se dará pelo grau de maturidade alcançado.



FIGURA 6 – Dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos  
 Fonte: Modelo MMGP-Prado-V4 (2014).

Os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos devem ser competentes, possuírem conhecimentos e experiência em aspectos de gerenciamento de projetos e programas, tal como apresentado nos manuais: PMBOK do PMI, *International Competence Baseline* (ICB) e *International Project Management Association* (IPMA<sup>1</sup>)

O “Olho de Competência”, presente na Figura 7, representa a integração de todos os elementos da gestão de projetos, vistos pelos olhos do gerente de projetos ao avaliar uma situação específica. O olho simboliza clareza e visão (INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

<sup>1</sup> A *International Project Management Association* (IPMA<sup>®</sup>), conhecida no Brasil como Associação Internacional de Gestão de Projetos, é uma organização sem fins lucrativos focada na capacitação profissional na área de gerenciamento de projetos. Trata-se de uma rede Internacional de associações de gerenciamento de projetos, onde cada país tem autonomia para atuar nacionalmente, levando em consideração os requisitos e necessidades locais, desde que mantenham as diretrizes da IPMA<sup>®</sup>.

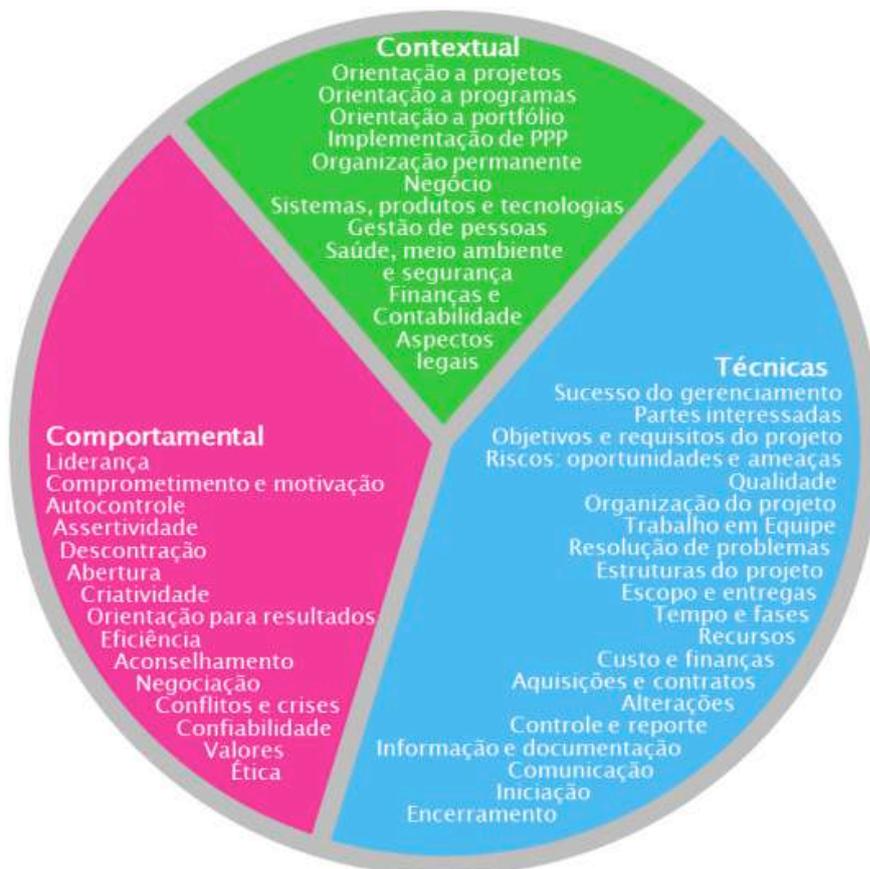


FIGURA 7 – Olho da competência  
Fonte: ICB-IPMA, 1999.

A descrição dos fundamentos do Modelo Prado-MMGP (PRADO, 2014), exposta no subitem 2.6.1, torna-se essencial para a compreensão do processo de gerenciamento de projetos.

### 2.6.1 Competência técnica e contextual

Os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos devem ser competentes, possuidores de conhecimento e experiência em aspectos técnicos relacionados ao produto, bem, serviço ou resultado em processo de criação, assim como a aspectos da organização, suas finanças, seu modelo produtivo e distributivo, seus negócios, e ainda, a orientação a projetos, programas, portfólios, sistemas, produto e tecnologia, gestão de pessoas, saúde, meio ambiente e segurança do trabalho, contabilidade e aspectos legais (ICB-IPMA, 1999).

A competência técnica está relacionada ao sucesso do gerenciamento das partes interessadas dos objetivos e requisitos do projeto, de seus riscos: oportunidades e ameaças,

de sua qualidade e organização, ao trabalho em equipe e à resolução de problemas de estruturas do projeto: escopo e entregas, tempo e fases, recursos, custos e finanças, aquisições e contratos, alterações, controle e reporte, informação e documentação, comunicação, iniciação e encerramento (ICB-IPMA, 1999).

O PMI reconhece a necessidade de um know-how em gerenciamento de projetos, exposto no PMBOK, que possibilite aos recursos humanos as condições de aplicação de conhecimento e habilidades necessários à implementação das técnicas e ferramentas em projetos. Rabechini Júnior e Carvalho (2003) corrobora tal necessidade, atestando que a competência faz parte do grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos indivíduos para alcançarem resultados diferenciados dentro de uma perspectiva estruturada pela organização.

### **2.6.2 Competência em gerenciamento de projetos e programas**

De acordo com o PMBOK (2014)<sup>®</sup>, estrategicamente, o gerente de projetos é o principal elo da organização com a equipe de projeto que irá executar o trabalho esperado pelas partes interessadas. Para tanto, necessita possuir, no mínimo, algumas características pessoais e conhecimentos de: (i) liderança, respeito e confiança – ao invés de medo e submissão; (ii) desenvolvimento de equipes – pelo apoio a um grupo de indivíduos unidos por um objetivo comum para que trabalhem juntos; (iii) motivação das pessoas – pelo reforço do que elas valorizam; (iv) comunicação eficaz – pelo esclarecimento dos critérios para tomadas de decisão; (v) influência – liderando pelo exemplo de cumprimento dos compromissos; (vi) processo decisório, comando, consulta, consenso e aleatório; (vii) político e cultural; (viii) negociação; (ix) estabelecimento de confiança – pela cooperação e compartilhamento de informações; (x) gerenciamento de conflitos – pela confiança e honestidade; e (xi) utilização de *coaching* – como meio de fazer com que a equipe alcance níveis mais elevados de competência e desempenho.

### **2.6.3 Competência comportamental**

Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes, possuírem conhecimentos e experiência em aspectos comportamentais, tais como: liderança, comprometimento e motivação, autocontrole, assertividade, descontração, abertura, criatividade, orientação para resultados, eficiência, aconselhamento, negociação,

conflitos e crises, confiabilidade, valores e ética (INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 1999).

A liderança deve se mover e agir além dos níveis hierárquicos da organização para extrair maior sinergia da equipe, objetivando melhor vantagem competitiva para os negócios. Habilidades de liderança vão além da função de gerente de projetos e de membro de equipes de projeto. Dentre outras atividades, cabe aos líderes: capacitar recursos humanos, inspirar, reconhecer, exercer o poder com ética, criar um ambiente propício à realização das atividades, influenciar a equipe para que atue em sintonia com a cultura organizacional, compartilhar conhecimento, comunicar-se constantemente, construir e manter vivos os objetivos, missão, visão e valores da organização (SILVEIRA, 2008).

De acordo com o estudo de Prabhakar (2005 *apud* Silveira, 2008), o tipo de liderança aplicada a projetos que mais obteve sucesso é a *transformacional*, da escola carismática, por gerar melhor desempenho dos participantes de equipes. Em síntese, este tipo de líder possui como característica a combinação de carisma, estímulo intelectual e liderança inspiradora. Exemplificando: (i) exhibe carisma, respeito e confiança; (ii) apresenta estilo inovador, criativo e proativo; (iii) motiva e inspira os membros das equipes; (iv) estabelece a direção e desenvolve novas visões para a organização; (v) mobiliza e orienta as equipes para alcançarem a visão da organização; (vi) transforma a equipe por meio de incentivos; (vii) modela comportamentos apropriados; e (viii) mostra abertura a novas ideias que possam gerar vantagem competitiva.

O sucesso do projeto, antes de tudo, passa por uma equipe bem formada por uma boa liderança, pois esses elementos são determinantes para conduzir a organização à maturidade em gerenciamento de projetos.

#### **2.6.4 Alinhamento estratégico**

Trata-se da dimensão que busca verificar, na esfera estratégica organizacional, se houve agregação de valor das práticas de gerenciamento de projetos e algum ganho de vantagem competitiva. O meio de balancear a carteira de projetos com a estratégia se dá pela gestão de portfólio, que verifica: (i) se os projetos executados no setor estão em total alinhamento com os objetivos do negócio, trazendo valor para a organização; (ii) se os processos em questão, inclusive a gestão de portfólio, são executados com a qualidade e agilidade necessárias; (iii) se há maximização do retorno sobre o investimento, reduzindo os riscos; (iv) se ocorre o aperfeiçoamento do nível de qualidade da informação para a

tomada de decisões estratégicas; (v) se está sendo feito o monitoramento do portfólio, para avaliar sua contribuição para as metas estratégicas e garantir o foco do projeto.

### **2.6.5 Uso prático de metodologia**

É fundamental o uso de um método formalmente reconhecido e aplicado por todos em todos os projetos, envolvendo todo o ciclo que necessita ser monitorado. Eventualmente, aplica-se não somente a fase de implementação, mas também a fase de *Business Case*.

Quando uma organização utiliza uma metodologia de forma gradual e segura para seus negócios, está dando passos importantes para a institucionalização de práticas e processos estruturados, padronizados e uniformes, num modelo que se repete em busca da excelência para se chegar à maturidade, aumentando, assim, suas chances de sucesso (SILVEIRA, 2008).

Para Kerzner (2005), uma boa metodologia não necessita ser complexa, mas proporcionar a toda organização uma consistência de ações por meio de processos e ferramentas que se repitam, assegurando que as partes se movam em direção a um objetivo comum, em busca de vantagem competitiva. Para tanto, segundo Silveira (2008), algumas características são inerentes à metodologia de gerenciamento de projetos: (i) estar em sintonia com os institutos de gerenciamento de projetos; (ii) possuir um conjunto de processos compreensíveis e flexíveis, constituído por ferramentas e técnicas que forneçam suporte às atividades e sejam auditadas periodicamente por PMO; (iii) possuir instrumentos de medição e controle de projetos durante o ciclo de vida; (iv) possuir um rigoroso conjunto de documentos que registrem a vida do projeto; (v) ser formal e facilmente aceita e aplicável por todos; e (vi) apresentar resultados aos *stakeholders*.

### **2.6.6 Uso adequado de tecnologia da informação**

Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento certo. Eventualmente, todo o ciclo iniciado pela ideia de necessidade deve ser informatizado.

De acordo como PMBOK (2014), o Sistema de Informações de Gerenciamento de Projetos (SIGP), consiste em um sistema informatizado utilizado para reunir, integrar e disseminar as saídas dos processos de gerenciamento. Kerzner (2005) acrescenta que esses

sistemas precisam fornecer as informações e indicadores-chave de desempenho, os denominados KPI's, durante o ciclo de vida e pós-morte de todos os projetos, para a governança da organização.

Archibald (2003) enfatiza que os aplicativos e equipamentos utilizados para o gerenciamento de projetos precisam ser completamente integrados às políticas corporativas, processos e sistemas para obterem melhores resultados.

Estes são os benefícios advindos do uso do SIGP, de acordo com Silveira (2008): (i) acesso fácil e rápido a informações de alta qualidade; (ii) redução dos silos organizacionais por meio da informação colaborativa; (iii) redução do tempo de espera pela informação e aumento da produtividade; (iv) maior eficiência e eficácia nas operações; (v) maior priorização do trabalho; (vi) padronização e automatização de reportes e relatórios; (vii) incorporação de metodologia; (viii) disseminação de boas práticas; e (ix) disseminação de lições aprendidas.

#### **2.6.7 Uso de adequada estrutura organizacional**

Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o *Business Case* como para a etapa de implementação. A estrutura organizacional deve definir funções, regras e normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos. Para o caso da etapa de implementação, geralmente tal estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, *sponsor* e comitês.

O pleno funcionamento de uma organização é influenciado pelo conjunto de atribuições, responsabilidades, autoridades, poder, normas e procedimentos que regulam as atividades e as interações das partes constitutivas da estrutura, devendo proporcionar os resultados esperados, a qualidade e a satisfação do cliente por meio dos seus participantes (SILVEIRA, 2008).

- . *Estrutura funcional* – possui características positivas, como: funcionários com maior grau de especialização e desenvolvimento pessoal, baixa rotatividade, flexibilidade de recursos e compartilhamento de experiências. As características desfavoráveis ficam por conta do fato de o cliente não ser o foco de preocupação, de os recursos apresentarem conflitos de prioridade, de haver lentidão nas decisões e perda de foco.

- Estrutura matricial* – tenta conciliar as vantagens da estrutura funcional com a projetizada, normalmente utilizada quando o nível de complexidade dos projetos é maior. Nela ocorre a otimização do uso de recursos e a redução da ansiedade quanto ao término do projeto e a manutenção do emprego. De outro lado, muitas vezes, o funcionário tem que se reportar a dois chefes, não atendendo as expectativas de nenhum deles. Ocorre, geralmente, a ociosidade, além dos elementos de coordenação estarem fora do rol de conhecimentos do gerente de projetos.
- Estrutura projetizada* – o gerente de projetos detém total autoridade no comando do projeto, reportando-se a somente um executivo. Os membros das equipes de projeto reportam-se ao gerente de projetos, dada a inexistência de camadas intermediárias de comando, o que produz um forte compromisso da equipe com os objetivos do projeto e maior agilidade nas tomadas de decisão. As comunicações fluem com mais velocidade e transparência. Próximo ao término dos projetos, surge preocupação quanto a alocação dos recursos humanos.

As dimensões e subdimensões da maturidade segundo o modelo MMGP-Prado estão resumidas na Figura 8.

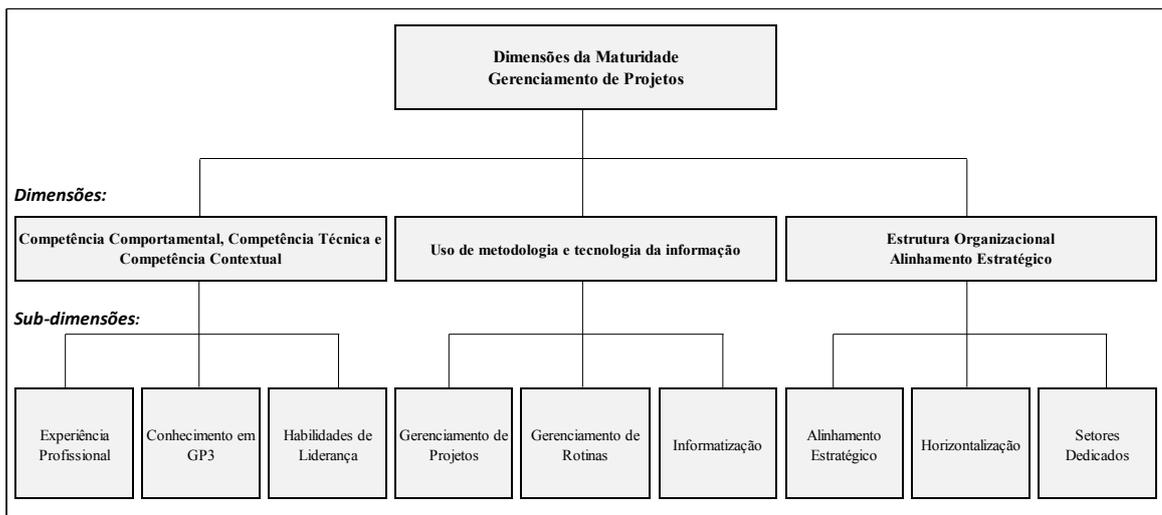


FIGURA 8 – Dimensões e subdimensões do modelo MMGP-Prado  
 Fonte: Modelo MMGP-Prado-V4, 2014.

## 2.7 Evolução da maturidade em GP3 no Brasil

Conforme o Gráfico 5, os resultados obtidos na pesquisa nacional de maturidade em gerenciamento de projetos, de 2005 a 2014, revelam um fator positivo com a migração de organizações que estavam no Nível 1 para os Níveis 2 e 3. Observa-se, também, que houve estabilização e posterior aumento do Nível 2, seguido de aumento e posterior redução do Nível 3, o que mostra uma estagnação entre os Níveis 2 e 3, justificando o resultado do nível de maturidade em 2,64, atingido no ano de 2014. Observa-se, também, a ocorrência de uma evolução suave nas organizações pertencentes ao Nível 4, o que revela o imenso esforço empreendido pelas empresas brasileiras, no sentido de evoluir nas boas práticas de gestão, haja vista a quantidade crescente de cursos, revistas, eventos, congressos, consultorias e profissionais com certificação PMP (ARCHIBALD; PRADO, 2014).

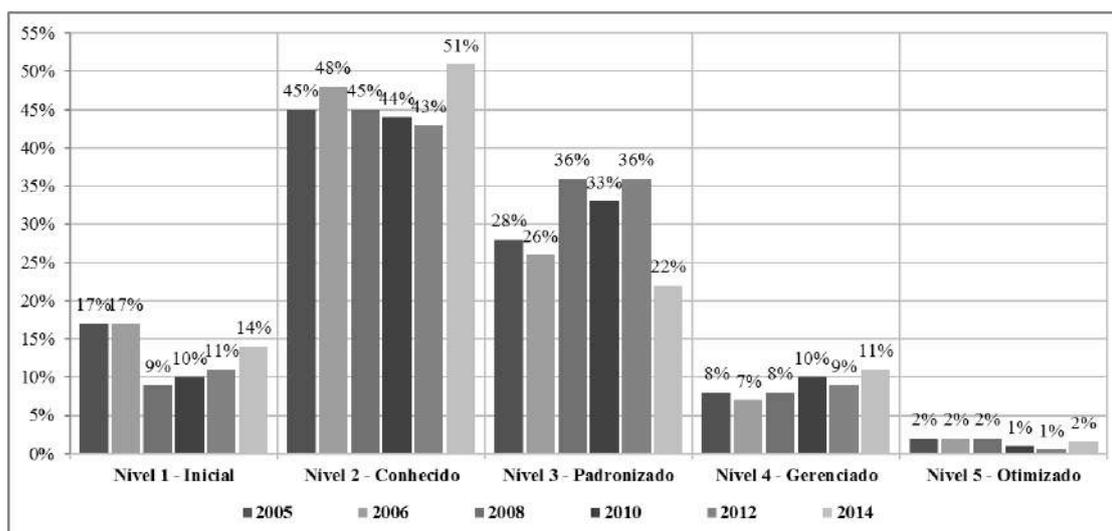


GRÁFICO 5 - Presença percentual nos níveis de maturidade de 2005 a 2014  
Fonte: ARCHIBALD; PRADO, 2014.

NOTA: Os resultados da pesquisa nacional em gerenciamento de projetos apresenta ausência dos dados relativos 2007, 2009, 2011 e 2013.

## 2.8 Modelo de maturidade OPM3

O PMI – *Project Management Institute* (2003) utiliza um modelo de maturidade organizacional denominado *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3). O significado de OPM3, ou modelo de maturidade para o gerenciamento de projeto, pode ser expressado da seguinte forma: o vocábulo *Organizational* implica em uma ampliação do escopo, da área de domínio abordada pelo modelo, ultrapassando o contexto específico

do projeto em si mesmo, objeto de foco do PMBOK. O uso da palavra *Maturity* significa que as capacidades de gerenciamento devem evoluir ao longo do tempo com o objetivo de produzir, de forma sistemática e contínua, resultados de sucesso no gerenciamento de projetos. *Maturity* pode ser entendido como o desenvolvimento total ou em perfeitas condições. *Maturity* também significa compreensão e domínio e proporciona a visibilidade de como o sucesso ocorre e quais as abordagens ideais para a correção ou prevenção de problemas comuns. Os pontos a seguir destacam e reforçam o contexto estratégico do OPM3 (PMI, 2003):

- 1 O gerenciamento de projetos em uma organização não é simplesmente uma metodologia para gerenciar projetos, conforme exposto pelo PMBOK. Seu domínio estratégico inclui outras perspectivas e sistemas para assegurar a entrega de múltiplos projetos dentro da organização.
- 2 O modelo deve proporcionar a adequada vinculação das atividades de alinhamento com as prioridades estratégicas e a infraestrutura que prepara o ambiente para a gestão de projetos.
- 3 O modelo deve fortalecer o vínculo entre a estratégia organizacional e a execução, contribuindo para aumentar a taxa de sucesso na realização dos projetos.
- 4 O modelo deve incluir as capacidades que diferenciam as organizações capazes de traduzir a estratégia organizacional e executá-la com resultados de projetos bem-sucedidos.
- 5 Rotinas organizacionais podem tornar os projetos mais alinhados à estratégia organizacional, incluindo a priorização de projetos, o gerenciamento do portfólio de projetos e o ambiente organizacional mais apropriado à gestão de projetos.

O modelo OPM3 (FIG. 9) parte do conceito de ciclo de vida do projeto já existente no PMBOK, enfocando os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, controle e fechamento. Além disso, o modelo identifica quatro estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria

contínua. Finalmente, o modelo considera três domínios relevantes: projeto, programa e portfólio.

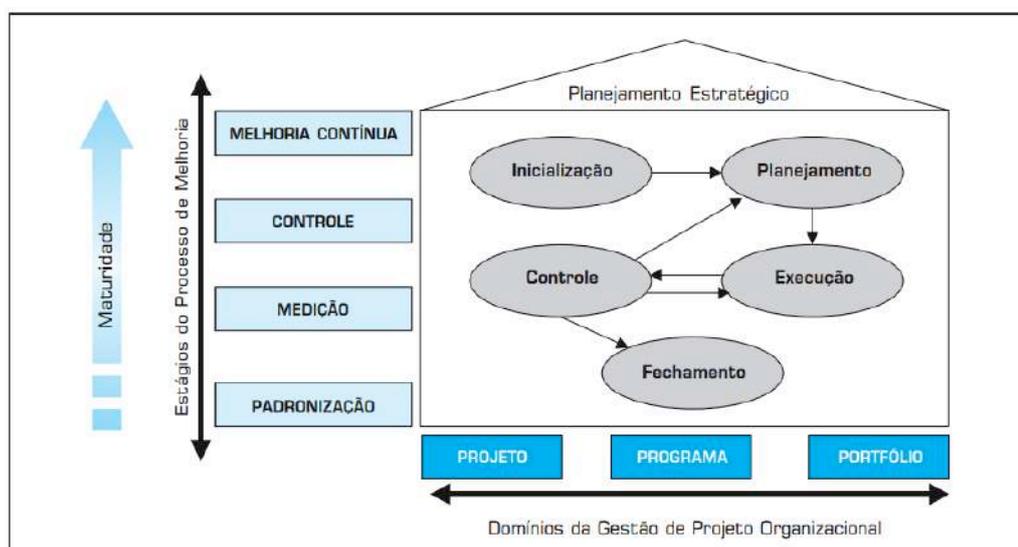


FIGURA 9 – Estrutura do modelo OPM3 (PMI, 2003)  
Fonte: BOUYER, 2005.

## 2.9 Comparativo entre OPM3 e MMGP

As duas metodologias abordam projetos, portfólios e programas, porém apresentam concepções diferenciadas. O modelo OPM3 reflete a experiência da instituição PMI com gerenciamento de projetos em vários países, enquanto o modelo MMGP é uma iniciativa que pretende materializar uma experiência bem-sucedida para contribuir com o incremento do conhecimento do tema no Brasil (PRADO, 2014, p. 161).

As dimensões da maturidade no modelo OPM3 são mais abrangentes e visam um diagnóstico no domínio do projeto, programa e portfólio. A avaliação da maturidade é realizada por profissionais da própria empresa, com utilização de uma escala graduada de forma percentual (0% entre 100%). As dimensões do modelo MMGP ocorrem em decorrência da prática do dia-a-dia e de procedimentos formais de melhoria contínua, mas podendo evoluir para avaliação da maturidade em níveis mais altos da organização. A avaliação da maturidade é realizada por consultor em parceria com profissionais da empresa, com a utilização de patamares numéricos (1 entre 5) e percentual de aderência a cada nível e a cada dimensão.

## 2.10 Cultura nacional

Em meados da década de 1970, a perda da liderança econômica dos Estados Unidos para o Japão, instigou analistas organizacionais a buscarem na cultura nacional explicações para os diferentes níveis de desempenho das empresas (TRICE; BEYER, 1993; BERTERO, 1996; MORGAN, 1996, *apud* BEZERRA, 2008). Segundo Bezerra (2008), um dos pioneiros nessa discussão foi Hofstede (1991), que, em um primeiro momento, procurou caracterizar as culturas nacionais em quatro dimensões: (i) distância de poder; (ii) individualismo e coletivismo; (iii) masculinidade e feminilidade; e (iv) aversão à incerteza. O autor observou que as dimensões são contidas em camadas externas – onde residem os símbolos, heróis e rituais, e em camadas profundas – onde se encontram os valores e crenças compartilhados.

Por meio de uma metodologia quantitativa de análise da cultura organizacional, Hofstede (1991) pesquisou uma grande empresa multinacional, aplicou um questionário com 150 questões a 117 mil empregados, em 40 filiais situadas em diferentes países, visando o objetivo de descobrir semelhanças e diferenças culturais entre nações. A iniciativa de Hofstede (1991) possibilitou um melhor conhecimento da cultura das nações envolvidas em sua pesquisa, entretanto, Schwartz e Bilsky (1990) ressaltou que se novos países forem analisados, as dimensões provavelmente mudarão, pois não foram identificados todos os espectros da cultura de todas as nações, omitindo questões relevantes.

O estudo de Hofstede (1991) compreendeu a análise de cinco construtos: (i) distância no poder; (ii) individualismo *versus* coletivismo; (iii) masculinidade *versus* feminilidade; (iv) evitar a incerteza; e (v) orientação a longo prazo *versus* curto prazo.

### 2.10.1 Distância do poder

Também chamada de distância hierárquica, trata-se de uma medida do quanto os membros menos poderosos de uma civilização aceitam e esperam uma distribuição desigual de poder na sociedade. Medida a partir dos sistemas de valores daqueles que têm menos poder, a dimensão distância do poder está diretamente relacionada com a forma encontrada por diferentes sociedades para lidar com a questão fundamental de gerir as desigualdades entre os indivíduos. Representa o nível de tolerância dos membros menos influentes de organizações e instituições (como a família) em aceitar e esperar, pois o

poder é distribuído desigualmente. Poder e desigualdade são elementos fundamentais de qualquer sociedade, e qualquer pessoa com alguma experiência internacional estará atenta para o fato de que “todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras” (HOFSTEDE; McCRAE, 2004, p. 62).

### **2.10.2 Individualismo *versus* coletivismo**

Até que ponto as pessoas sentem que têm de tomar conta de si próprias, das suas famílias ou das organizações a que pertencem? Ou seja, a dimensão “individualismo *versus* coletivismo” indica se uma sociedade constitui uma rede social sem relação entre os indivíduos, na qual supõe-se que cada um se interessa apenas por si mesmo, ou se ela oferece um tecido social fechado, no qual os indivíduos se dividem entre membros e não membros de grupos, e esperam que o grupo ao qual pertencem os proteja. Refere-se ao grau em que os indivíduos são integrados em grupos. Em sociedades individualistas, as pessoas dispensam pouca atenção àqueles que não estão diretamente relacionados a seus círculos. Já nas sociedades coletivistas, as pessoas são desde a criação até a maturidade integradas em grupos fortes, aderentes, frequentemente as famílias estendidas (com tios, tias e avós) os protegendo em troca de lealdade inquestionável. A palavra coletivismo, neste caso, não possui nenhum significado político: recorre ao grupo, não para o Estado. Em resumo, mede o quanto as pessoas recorrem e se engajam em grupos, o quanto cuidam primeiramente de si em detrimento do coletivo (BLANTON; BARBUTO JÚNIOR, 2005; HOFSTEDE; McCRAE, 2004; FRANKE, HOFSTEDE; BOND, 1991).

### **2.10.3 Masculinidade *versus* feminilidade**

Até que ponto uma cultura é mais conducente do predomínio, assertividade e aquisição de coisas do que mais conducente das pessoas, sentimentos e qualidade de vida? Ou seja, em que medida o sexo determina os papéis dos homens e das mulheres na sociedade? A distribuição de papéis emocionais entre os sexos é uma questão fundamental para qualquer sociedade. A masculinidade está relacionada à competição, ao posicionamento afirmativo. A feminilidade aproxima-se de um comportamento modesto e atencioso em relação aos outros. Outro fator que distingue culturas com características “masculinas” e “femininas” é o nível de diferenças ou de distanciamento entre as pessoas pelo gênero sexual. Sociedades onde há diferenças latentes são consideradas como

“masculinas”, quando se tem inverso são consideradas “femininas” (HOFSTEDE; McCRAE, 2004; HOFSTEDE, 1983).

#### **2.10.4 Evitar a incerteza**

Hofstede e McCrae (2004) definiram esta dimensão como o grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas. Ou seja, ela reflete o sentimento de desconforto que as pessoas sentem ou a insegurança com riscos, caos e situações não estruturadas. Trata-se da tolerância de uma sociedade em relação à ambiguidade. Indica até que ponto uma cultura se sente confortável ou desconfortável em situações desestruturadas. Situações desestruturadas são desconhecidas, surpreendentes e diferentes do que é habitual. Culturas que evitam a incerteza tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e regras rígidas. Por um lado, as culturas que evitam a incerteza são emocionalmente mais nervosas. Por outro lado, as culturas que aceitam a incerteza são tolerantes a opiniões diferentes, tentam reagir dentro do possível, em geral são mais relativistas e permitem correntes de pensamento fluírem livremente. As pessoas nessas culturas são mais fleumáticas e pensativas. A resistência à incerteza é relacionada em nível de ansiedade cultural ou neuroses (HOFSTEDE; McCRAE, 2004).

#### **2.10.5 Orientação a longo prazo *versus* curto prazo**

Indica em que medida uma sociedade baseia as suas tradições em acontecimentos do passado ou do presente, em benefícios apresentados ou, ainda, no que é desejável para o futuro. Sintetizando, longo prazo são os valores orientados para o futuro, como poupanças e persistência; e curto prazo serão os valores orientados para o passado e o presente, como respeito pela tradição e cumprimento de obrigações sociais. É a aceitação da legitimidade da hierarquia, a avaliação da perseverança, sem ênfase própria e baseada na tradição e nas obrigações sociais. Conforme Franke, Hofstede e Bond (1991), essa dimensão está significativamente relacionada ao crescimento dos países que seguem esse tipo de orientação espiritual e comportamental. Os ensinamentos de Confúcio têm uma influência profunda na maioria dos países da Ásia. São valores que cultuam a economicidade, a persistência com resultados lentos, a adaptação de tradições a um contexto moderno, a aceitação de relações desiguais e a preocupação com a virtude. Tais características tornam

os asiáticos diferentes em termos de gestão e de trabalho (CHANG, 2003; FRANKE; HOFSTEDE; BOND, 1991 *apud* Lacerda, 2011).

## 2.11 Cultura organizacional

A conceituação dos teóricos de “cultura organizacional” reúnem diversos elementos em comum, como costumes, valores, crenças e modo de agir, dentre outros (DIAS, 2013, p. 17). Mas Schein (1992) se distancia desse grupo, pois no seu entendimento:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 52).

Neste sentido, a cultura organizacional pode ser definida como um sistema bem desenvolvido e profundamente enraizado de valores que, quando adequadamente gerenciado, estimula os membros da organização a produzirem mais esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional (DIAS, 2013, p. 19).

Para Morgan (1996), a cultura organizacional pode ser comparada a um *iceberg*, em que a parte externa da organização, mais visível, pode ser representada pela parte superficial e de menor tamanho. A parte submersa, de maior tamanho, que fornece equilíbrio e estabilidade, representa os valores compartilhados. Corroborando, Pettigrew (1996) atesta que “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Nos níveis mais profundos, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem a forma de a organização fazer seus negócios. No entanto, em níveis externos, estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa são exibidos.

Na mesma linha de pensamento, Trompenaars (1994) exemplifica a cultura como uma cebola, com várias camadas. Para entendê-la, é necessário descascar uma camada de cada vez. Nos níveis externos da cebola cultural encontram-se os aspectos visíveis da cultura. Os valores estão representados nas camadas internas da cebola e são mais difíceis de identificar.

De acordo com Bezerra (2008), endossando Motta (1997), existem no Brasil poucos estudos voltados ao entendimento da cultura brasileira dentro do espaço

organizacional sob o prisma das culturas comparadas. Ainda segundo Bezerra (2008), o que existe são estudos organizacionais que procuram revelar aspectos administrativos da cultura brasileira, a partir de pesquisas realizadas em empresas genuinamente brasileiras, a exemplo do que atesta Vergara *et al* (1997). Freitas (1997) desenvolveu um estudo teórico que visa proporcionar um suporte instrumental para a análise da cultura brasileira, baseado em autores clássicos da literatura que a estudaram (BEZERRA, 2008). Já Davel e Vasconcelos (1997) e Caldas (1997) realizaram pesquisas no âmbito teórico e prático a partir da análise de um traço específico da cultura brasileira. Outros autores como Prates e Barros (1996) e Bethlem (1999) propõem desenvolver um modelo de gestão nacional capaz de responder aos desafios do ambiente empresarial brasileiro ou mostrar a importância da adaptação de práticas de gestão estrangeiras ao ambiente nacional.

Esta pesquisa pretende contribuir para preencher a lacuna, originada na baixa exploração de estudos de cultura comparada, presente na literatura nacional, alertando para a importância do entendimento intercultural das partes interessadas no desenvolvimento organizacional, por meio do conhecimento da cultura vigente nas organizações, o que irá permitir melhor adaptação de metodologias de gestão importada. Conforme afirma Motta (1997, p. 26): “As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes de cada um de nós”. Portanto, conclui Freitas (1997), “os modelos de gestão importados por investidores estrangeiros podem não apresentar resultados satisfatórios em contextos diferentes dos quais foram concebidos”.

A cultura vem sendo considerada uma questão crítica para se atingir os objetivos da organização, e por consequência a sua estratégia. Por esse motivo, é importante conhecer suas características, visando a tomada de decisões e a implantação de estratégias. Ocorre que seu conhecimento pode favorecer o processo de mudança frente às pressões crescentes do mercado globalizado e altamente competitivo. Uma das formas de se conhecer a cultura organizacional é através de modelos de diagnóstico. O diagnóstico serve para revelar o estado atual da organização e orientar os administradores a determinarem as condições necessárias para se chegar ao novo estágio, mais desejável que o atual (SILVEIRA, 2008).

Segundo Schein (1989), a cultura organizacional constitui o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação.

Os resultados das pesquisas de Bayer e Trice (1986) confirmam que para criar e manter a cultura, uma rede de percepções, normas e valores deve ser afirmada e comunicada aos membros da organização de uma forma tangível. Os elementos mais frequentemente citados são:

- 1 *Valores* – indefinições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores que resistem ao teste do tempo, e por isso são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar seus valores, pode-se verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. De acordo com Dias (2013), alguns valores encontrados na cultura brasileira são o individualismo, o conforto material e a religiosidade.
- 2 *Crenças e pressupostos* – são geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.
- 3 *Ritos, rituais e cerimônias* – são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.
- 4 *Estórias e mitos* – enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias coerentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos

elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, *scripts* etc.

- 5 *Tabus* – demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.
- 6 *Heróis* – personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson da IBM, John Rockefeller da Standard Oil, Henry Ford da Ford, dentre outros.
- 7 *Normas* – as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
- 8 *Processo de comunicação* – inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Ainda segundo Bayer e Trice (1986), os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Para Schein (1989), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- 1 *Nível dos artefatos visíveis* – inclui todos os fenômenos vistos, ouvidos e sentidos, como o ambiente construído na organização, a arquitetura, o *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamentos visíveis, os documentos públicos, dentre outros. Este nível é enganador, pois os artefatos são fáceis de se obter, mas difíceis de interpretar. Não se consegue compreender a lógica subjacente do grupo que construiu os artefatos visíveis.
- 2 *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas* – como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar

os membros-chave de uma organização ou realizar análise de conteúdo de seus documentos formais. Esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.

- 3 *Nível dos pressupostos inconscientes* – são os pressupostos que nunca confrontamos, nem debatemos e, portanto, são extremamente difíceis de se mudar, pois determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais “*taken for granted*”, tido como certo, vai passando para o nível do inconsciente.

Os níveis da cultura, segundo Schein (1989), foram resumidos na Figura 10.

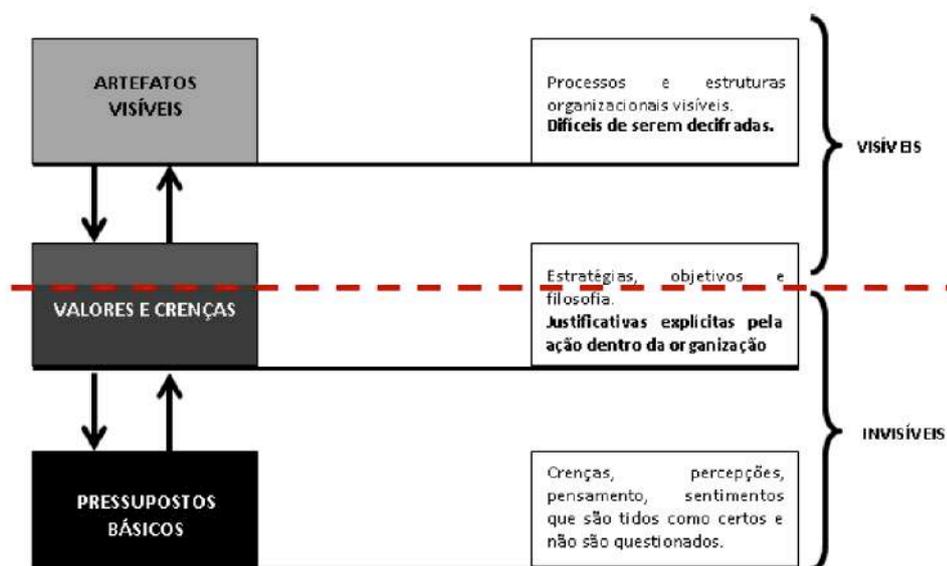


FIGURA 10 – Níveis da Cultura segundo Schein (1985)  
Fonte: CARVALHO, 2015.

Esta pesquisa não tem o objetivo de investigar os fenômenos culturais da organização, nem de medir o seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos, e sim

de buscar na literatura conteúdos que poderão levar à conclusão sobre quais traços da cultura nacional influenciam o resultado do gerenciamento de projetos.

## 2.12 *Competing Value Frameworks* e gerenciamento de projetos

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de Carvalho (2015), foi possível diagnosticar o tipo de cultura organizacional que melhor conduz as equipes de projeto ao sucesso. Para tanto foi utilizado o modelo do *Competing Values Framework* (CVF). Esse modelo, idealizado e desenvolvido por Cameron e Quinn (2006), captura quatro dimensões culturais contrastantes, conforme descrito na Figura 11, e propõe uma tipologia que agrega o ciclo de vida da organização e a eficácia organizacional. Assim, observou-se, por meio da análise dos dados da pesquisa, que a cultura do tipo clã foi a que apresentou uma forte influência para o sucesso do gerenciamento de projetos.



FIGURA 11 – Relação entre dimensões e sua consequência  
 Fonte: QUINN; CAMERON, 2006, p. 46.

### **2.12.1 Cultura da adhocracia**

De acordo com Quinn e Cameron (2006), esse tipo de cultura tem por característica funcionar como unidade temporária, especializada e dinâmica, sendo mais susceptível ao ambiente externo, por sua turbulência e aceleração, maior capacidade de adaptação, flexibilidade e criatividade. Esse tipo de organização normalmente alcança o sucesso por meio da inovação e pioneirismo. A principal tarefa da gerência é fomentar o empreendedorismo e a criatividade. A liderança é visionária, inovadora e com menor aversão para assumir riscos. Valoriza, também, a aptidão para mudanças e novos desafios. Destaca-se, também, nesta cultura, a criação de serviços e produtos inovadores, únicos e originais, e a alta capacidade de adaptação (QUINN; CAMERON, 2006, *apud* CARVALHO, 2015, p. 77).

### **2.12.2 Cultura do clã**

Trata-se de um tipo de cultura com foco interno, ou seja, na organização. É assim denominada, por demonstrar similaridade com organizações familiares. Após estudarem as organizações japonesas, no final de 1960 e começo de 1970, alguns pesquisadores observaram diferenças entre formas de mercado (que enfatizam a competitividade e o lucro) e hierarquia (ênfase em regras e procedimentos) na América e formas do tipo clã no Japão (cujo enfoque é nas equipes de trabalho, nos programas de envolvimento dos empregados e compromissos da empresa com o empregado). Este tipo de cultura considera os fornecedores e clientes como parceiros, e por isso a empresa promove o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, por meio do estímulo do trabalho em equipe e do envolvimento dos empregados nas decisões. Os líderes têm o papel de encorajar a participação dos empregados, tornando-os leais e permitindo a construção de um ambiente saudável na organização (BARBOSA, 2011 p. 9).

### **2.12.3 Cultura de mercado**

Assim como a Adhocracia, a cultura de mercado também é orientada ao ambiente externo (visto como hostil e com clientes exigentes), com foco em transações externas, incluindo o relacionamento com fornecedores, clientes, licenciadores, sindicatos, entre outros. Tornou-se popular nos anos 60, quando as organizações tiveram que enfrentar

novos desafios competitivos. Refere-se a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio, com ênfase em resultados, tendências de nichos de mercado e bases seguras de clientes. Tais organizações são guiadas pela competitividade e produtividade, fatores alcançados por meio da alta ênfase no ambiente externo. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de resultados traduzidos em lucros (BARBOSA, 2011 p. 9).

#### **2.12.4 Cultura da hierarquia**

Assim como a cultura Clã, a cultura hierárquica é focada na organização. Trata-se da cultura alicerçada na teoria do sociólogo alemão Max Weber e nos desafios da Revolução Industrial, quando as organizações precisaram produzir eficientemente produtos e serviços para uma sociedade cada vez mais complexa. Weber (1904) propôs, na sua obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, sete características associadas à burocracia e voltadas à eficiência que refletem este tipo cultural: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade e responsabilidade. Os procedimentos, padrões, regras, tarefas e funções são geralmente estáveis e integradas. As decisões são centralizadas, o ambiente de trabalho é formal e estruturado em diversos níveis hierárquicos e a organização é preocupada com o longo prazo, a estabilidade, previsibilidade e eficiência. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização (BARBOSA, 2011 p. 10).

A Figura 12 corresponde a um diagrama que reflete o tipo de cultura organizacional na visão do CVF. A cultura do tipo clã, ou grupal, possui como característica a flexibilidade nas ações e a agilidade na adaptação às mudanças para garantir competitividade. Outra característica marcante, e que a distingue dos outros tipos culturais, é a tendência à descentralização e diferenciação. A descentralização – voltada para a distribuição do poder de forma mais igualitária, com menos níveis hierárquicos; e a diferenciação – voltada para o tipo de produto em relação aos concorrentes. O foco de gestão é interno, visando a integração, manutenção e desenvolvimento das equipes de trabalho, para atender os clientes que são vistos como parceiros.



FIGURA 12 – Principais dimensões do CVF e os tipos de cultura organizacional  
 Fonte: SANTOS, 1998; 2000.

### 2.13 Dimensões culturais de Fons Trompenaars

Diferenciadamente, pretendendo opor-se às diversas correntes de estudos acadêmicos, Trompenaars (1994) demonstra que existe uma melhor metodologia de administrar, gerenciar e conceber as organizações, com base nas diferentes culturas. O autor propõe a análise de suas interações procedimentais, por meio de um modelo de análise da cultura. Outro objetivo do teórico é fornecer aos interessados uma noção mais apurada de sua própria cultura, ensinando-os a lidar com o contexto empresarial, pela sugestão de algumas ideias presentes no dilema global *versus* local, inerente a algumas organizações.

Nesse sentido Trompenaars (1994) sugere que a base do sucesso organizacional é o entendimento de sua própria cultura, ou seja, o entendimento das premissas e expectativas que determinam o modo como as pessoas pensam e agem. Assim a cultura

pode se explicar por diversas camadas, como exposto no seu modelo de análise cultural retratado na Figura 13. Na sequência, são detalhados esses diferentes níveis ou camadas.

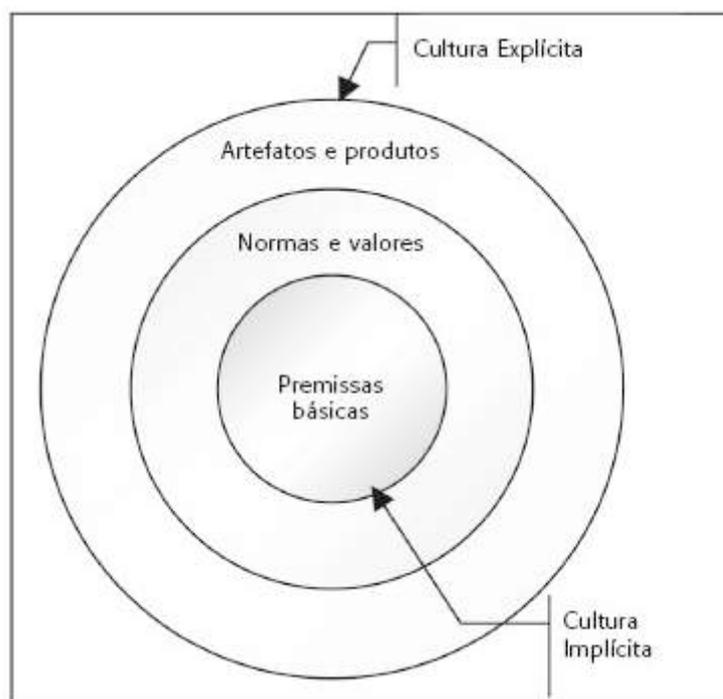


FIGURA 13 – Modelo de Cultura na visão de Trompenaars (1994)  
Fonte: TROMPENAARS, 1996, p. 51.

- 1 *Nível externo (produtos explícitos)* – é a realidade observável da língua, comida, arquitetura, agricultura, templos, vestimentas e arte. Cada opinião que se expressa com relação à cultura explícita geralmente diz mais sobre de onde as pessoas vêm do que sobre a comunidade que se está julgando. Os preconceitos surgem, na maioria das vezes, nesse nível simbólico e observável (TROMPENAARS, 1996, 1994).
- 2 *Nível intermediário (normas e valores)* – as normas refletem os sentimentos dos membros de um grupo sobre que é certo e errado, podendo se desenvolver em caráter formal, como leis aprovadas, e em caráter informal, como o controle social. Os valores, por outro lado, determinam as premissas básicas que definem o “bom” ou “mau”, estando intimamente relacionados aos ideais compartilhados por determinado grupo. Uma cultura é relativamente estável, quando as normas refletem os valores de seus grupos. Pode-se inferir que a norma diz respeito ao modo como as pessoas devem se

comportar, à forma como um indivíduo deseja se comportar (TROMPENAARS, 1996, 1994).

- 3 *Centro: premissas sobre a existência* – o valor básico motivador da luta cotidiana dos indivíduos é a sobrevivência. Por exemplo, a eterna luta entre o homem e a natureza predomina em várias partes do mundo: holandeses (diques), suíços (avalanches), africanos (secas), siberianos (frio). “Entender o centro do modelo é a chave para o sucesso de quem trabalha outras culturas” (TROMPENAARS, 1996, p. 51). Uma cultura organizacional ou cultura funcional específica nada mais é que a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos para resolver os problemas e desafios a eles impostos. As mudanças na cultura acontecem por que as pessoas percebem que determinados meios antigos de se fazer as coisas não mais funcionam (FONSECA, 2005; TROMPENAARS, 1994).

Assim, a cultura se apresenta em diferentes níveis: (i) a mais alta reflete a cultura de uma sociedade nacional ou regional; (ii) a mediana reflete a forma como as atitudes se expressam dentro de uma organização específica, sendo descrita como cultura empresarial; e (iii) a cultura inferior reflete as atitudes dos membros dos departamentos da organização: *marketing*, pessoal, pesquisa etc.

O entendimento da cultura passa pela compreensão de que toda cultura (composta pelas pessoas) se distingue das outras por meio de soluções específicas a determinados problemas (desafios). Em geral, esses problemas (desafios) podem ser categorizados com base naqueles surgidos dos relacionamentos entre as pessoas, ou seja, naqueles relacionados à passagem do tempo e ao ambiente (TROMPENAARS, 1996, 1994).

E pautando-se nas soluções apresentadas a esses problemas universais pelas diferentes culturas Trompenaars (1996) propõe as cinco dimensões fundamentais da cultura.

### **2.13.1 Universalismo *versus* Particularismo (regras *versus* relacionamento)**

A abordagem universalista pode ser exemplificada da seguinte forma: “É possível definir o que é bom e o que é ruim e esse critério sempre se aplica”. Nas culturas particularistas, dá-se mais atenção às obrigações dos relacionamentos e circunstâncias

específicas. Em vez de pressupor que uma lei deva ser sempre seguida, o raciocínio particularista é que a amizade tem obrigações especiais e, portanto, pode ser prioritária. Dá-se menos atenção a códigos sociais abstratos. Os executivos das duas sociedades tenderão a pensar que o outro é corrupto. Um universalista dirá dos particularistas: “não se pode confiar neles, porque eles vão sempre ajudar os amigos”, porém os particularistas dirão: “não se pode confiar neles; eles não ajudam nem o próprio amigo”.

Para reconciliar universalismo com particularismo, o autor propõe que as diretrizes centrais devem ser adaptadas às opiniões locais. Aplicar regras e procedimentos universais para garantir a equidade e coerências, cuidando para não degenerar em burocracia. Portanto, deve-se estimular a flexibilidade para se adaptar a determinadas situações, não desejando, contudo, mergulhar no caos ou perder o senso de direção central.

O Quadro 9 apresenta um comparativo para auxiliar o reconhecimento e redução da subjetividade, visando o entendimento entre culturas universalistas e particularistas.

#### QUADRO 9

##### Como reconhecer as diferenças entre culturas universalista x particularista

<b>Universalista</b>	<b>Particularista</b>
Concentra-se mais nas regras que nos relacionamentos.	Concentra-se mais nos relacionamentos do que nas regras.
Os contratos legais são prontamente redigidos.	Os contratos legais são prontamente modificados.
Uma pessoa de confiança é aquela que honra sua palavra ou contrato.	Uma pessoa de confiança é aquela que honra a reciprocidade em mudanças.
Há apenas uma verdade ou realidade – aquela que foi acordada.	Há várias perspectivas de realidade relativas a cada participante.
Trato é trato.	Os relacionamentos evoluem.

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS, 1996, p. 46.

No Brasil, segundo a pesquisa de Trompenaars (1995), predominam o pensamento e as atitudes particularistas e, ao contrário, nos Estados Unidos, predominam pensamentos e atitudes universalistas.

O comparativo com os Estados Unidos da América se deu de forma proposital, devido ao fato de a metodologia de gestão de projetos ter sido concebida neste país.

### 2.13.2 Individualismo e coletivismo (individual *versus* coletivo)

A dimensão “individualismo *versus* coletivismo” propõe tratar o conflito entre o que cada um quer como indivíduo e os interesses do grupo ao qual pertence. O individualismo é muitas vezes visto como uma característica da sociedade modernizante, ao passo que o coletivismo remete a sociedades tradicionais e ao fracasso do experimento comunista (TROMPENAARS, 1996).

O gerenciamento internacional é afetado pelas preferências individualistas ou coletivistas em vários países. Práticas como a promoção por conquistas reconhecidas e remuneração pelo desempenho, por exemplo, pressupõem que os indivíduos busquem diferenciação dentro do grupo e que seus colegas aprovelem isso. Nada disso vale para nações onde predomina o coletivismo.

Reconciliar individualismo com o coletivismo talvez seja um caminho virtuoso, porém árduo, pois dependeria de objetivos claros que necessitam de iniciativa e responsabilidade individuais. Seria estimular a liberdade e a responsabilidade individual, contudo, sem cair em egocentrismo, pois estimulando o trabalho pelo consenso do grupo, de forma a evitar o conformismo e os processos decisórios lentos.

O Quadro 10 apresenta um resumo comparativo entre culturas individualistas e coletivistas.

#### QUADRO 10

Como reconhecer as diferenças entre culturas individualistas e coletivistas

<b>Individualismo</b>	<b>Coletivismo</b>
Uso mais frequente do pronome pessoal “eu”.	Uso mais frequente do pronome pessoal “nós”.
Decisões tomadas imediatamente pelos representantes.	Decisões levadas pelos delegados à organização.
As pessoas, idealmente, realizam-se sozinhas e assumem responsabilidades pessoais.	As pessoas, idealmente, realizam-se em grupos que assumem responsabilidades conjuntas.
Saem de férias em duplas ou mesmo sozinhas.	Saem de férias em grupos organizados ou com outros membros da família.

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS (1996, p. 62).

No Brasil, segundo a pesquisa de Trompenaars (1995), predominam o pensamento e as atitudes coletivistas. Ao contrário, nos Estados Unidos, predominam pensamentos e atitudes individualistas.

### 2.13.3 Neutro *versus* Afetivo (a variedade de sentimentos expressos)

Nos relacionamentos entre as pessoas, razão e emoção desempenham seu papel, ou seja, elas demonstram sua afetividade – demonstração das emoções – ou sua imparcialidade emocional. Os membros da cultura afetivamente neutra não revelam seus sentimentos, mantendo-os controlados e reprimidos. Por outro lado, nas culturas com alto grau de afetividade, as pessoas demonstram seus sentimentos, o que não quer dizer, entretanto, que nas culturas neutras, as pessoas sejam frias ou sem sentimentos. A natureza das intenções deve ser objetiva e imparcial ou é aceitável expressar emoção? Em países da América do Norte, onde os relacionamentos empresariais constituem, geralmente, instrumentos para se chegar ao fim, as emoções são reprimidas, pois acredita-se que elas podem atrapalhar as negociações. Nos países do hemisfério Sul, contrariamente, os negócios são questões humanas e toda gama de emoções é considerada apropriada (TROMPENAARS, 1991).

Para reconciliar culturas neutras com afetivas, o autor sugere uma regra básica, exposta no Quadro 11: reconhecer as diferenças e jamais fazer julgamentos com base nas emoções ou na sua ausência.

#### QUADRO 11

##### Como reconhecer as diferenças entre culturas neutras e afetivas

<b>Neutro</b>	<b>Afetivo</b>
Não revelam o que estão pensando ou sentindo.	Revela pensamentos e sentimentos verbalmente e não-verbalmente.
Podem (sem querer) revelar tensão no rosto e postura.	Transparência e expressividade liberam as tensões.
A conduta fria e tranquila é admirada.	Manifestações acaloradas, vitais e animadas são admiradas.
Contato físico, gestos ou expressões faciais fortes são muitas vezes consideradas tabus.	Toques, gestos e expressões faciais fortes são comuns.
As frases são muitas vezes expressas de forma monótona.	As frases são declamadas fluente e dramaticamente.

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS, 1996, p. 72.

No Brasil, segundo a pesquisa de Trompenaars (1995), predominam pensamentos e as atitudes afetivas. Ao contrário, nos Estados Unidos, predominam pensamentos e atitudes neutras.

### 2.13.4 Específico *versus* Difuso (a variedade de envolvimento)

Nas culturas específicas (contexto específico e simples), o gerente separa o relacionamento que tem com um subordinado de outras atividades. Mas na cultura difusa (contexto difuso e complexo), todos os espaços de vida e todos os níveis de personalidade tendem a permear os outros. Quando uma pessoa está envolvida em um relacionamento empresarial, há contato real e pessoal, em vez do relacionamento específico recomendado no contrato. Em muitos países não se dá preferência a um relacionamento difuso, embora ele seja necessário antes que se dê andamento aos negócios. A estratégia difusa de negócios é cercar o estranho, conhecendo-o difusamente, e tratar de pontos específicos do negócio apenas mais tarde, quando os relacionamentos de confiança já tiverem sido estabelecidos. As culturas difusas tendem a ter menor rotatividade e mobilidade de empregados, por causa da importância da lealdade e da multiplicidade de elos humanos.

Trompenaars (1996) alerta, conforme exposto no Quadro 12, para a necessidade de equilíbrio, tanto do ponto de vista pessoal quanto empresarial. O extremo específico pode levar ao rompimento e o extremo difuso à falta de perspectiva, sendo que uma colisão entre os dois pode resultar em paralisia. O mais frutífero é a troca das duas abordagens, reconhecendo que a privacidade é necessária, mas que a separação total da vida privada leva à alienação e à superficialidade.

Quadro 12

Como reconhecer as diferenças entre culturas específicas e difusas

<b>Específico</b>	<b>Difuso</b>
Direto ao ponto, objetivo no trato.	Indireto, usa de rodeios e adota formas de tratar aparentemente “sem objetivo”.
Preciso, direto e transparente.	Evasivo, diplomático, ambíguo, até mesmo opaco.
Princípios e moral coerentes são independentes da pessoa com a qual se trata.	Moralidade altamente circunstancial, dependendo da pessoa e do contexto encontrado.

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS, 1996, p. 91.

No Brasil, segundo Trompenaars (1995), predominam o pensamento e as atitudes difusas. Contrariamente, nos Estados Unidos predominam pensamentos e atitudes específicas.

### 2.13.5 Conquista *versus* atribuição (como se confere *status*)

Todas as sociedades concedem mais *status* a determinados membros do que a outros. Em algumas delas, tal concessão é pautada pelas conquistas alcançadas, o que é denominado “*status* conquistado”. Outras diferenciam idade, sexo, classe e instrução, o que é chamado “*status* atribuído”. A “conquista” significa que o indivíduo é julgado pelo que fez recentemente e por seu histórico. A “atribuição” refere-se ao que lhe é conferido de *status* por seu nascimento, parentesco, sexo ou idade, mas também por suas conexões (quem você conhece) e sua formação acadêmica.

A despeito da ênfase maior à atribuição ou à conquista em determinadas culturas, no entendimento de Trompenaars (1991), exposto no Quadro 13, elas realmente se desenvolvem em conjunto. O que irá diferenciar será o ponto de partida: àquelas que “começam” com atribuições, normalmente atribuem não apenas *status*, mas sucesso futuro ou realizações e, portanto, ajudam o indivíduo a obtê-los; e àquelas que “começam” com conquistas, normalmente partem da atribuição de importância e prioridade às pessoas e projetos bem-sucedidos.

#### QUADRO 13

Como reconhecer diferenças entre atribuição e conquista

<b>Conquista</b>	<b>Atribuição</b>
Uso de títulos apenas quando relevante à competência necessária à tarefa.	Uso extensivo de títulos, especialmente quando esses esclarecem o <i>status</i> na empresa.
O respeito pelo superior na hierarquia baseia-se no grau de eficácia com que o trabalho é executado e na adequação do conhecimento.	O respeito pelo superior na hierarquia é considerado uma medida do compromisso com a empresa e sua missão.
A maioria dos gerentes <i>seniores</i> tem idade e sexo variados e demonstrou competência em funções específicas.	A maioria dos gerentes <i>seniores</i> são homens de meia-idade e qualificados por seu histórico.

Fonte: Adaptado de TROMPENAARS, 1996, p. 107.

No Brasil, segundo a pesquisa de Trompenaars (1995), predominam o pensamento e as atitudes baseadas em atribuição. Contrariamente, nos Estados Unidos, predominam pensamentos e atitudes baseadas em conquista.

### 2.13.6 Culturas nacionais e culturas empresariais

Nos estudos de Fons Trompenaars (1996), a cultura organizacional compreende não apenas tecnologias e mercados, mas preferências culturais de líderes e empregados. Alguns aspectos da estrutura das organizações são especialmente importantes por influenciar a cultura da empresa, como por exemplo, a relação global entre empregados e empresa, o sistema vertical ou hierárquico de autoridade, que define superiores e subordinados, e as visões gerais dos empregados sobre o destino, objetivo e metas da empresa e seu papel a eles relacionados.

As dimensões empresarias analisadas por Trompenaars (1996) abrangem a igualdade-hierarquia e as orientações em relação às pessoas e tarefas. Essas dimensões permitem definir quatro tipos de cultura empresarial, que variam consideravelmente na forma como as empresas pensam e aprendem, como se modificam e motivam, como recompensam e solucionam conflitos. Os quatro tipos podem ser resumidos segundo a Figura 14.

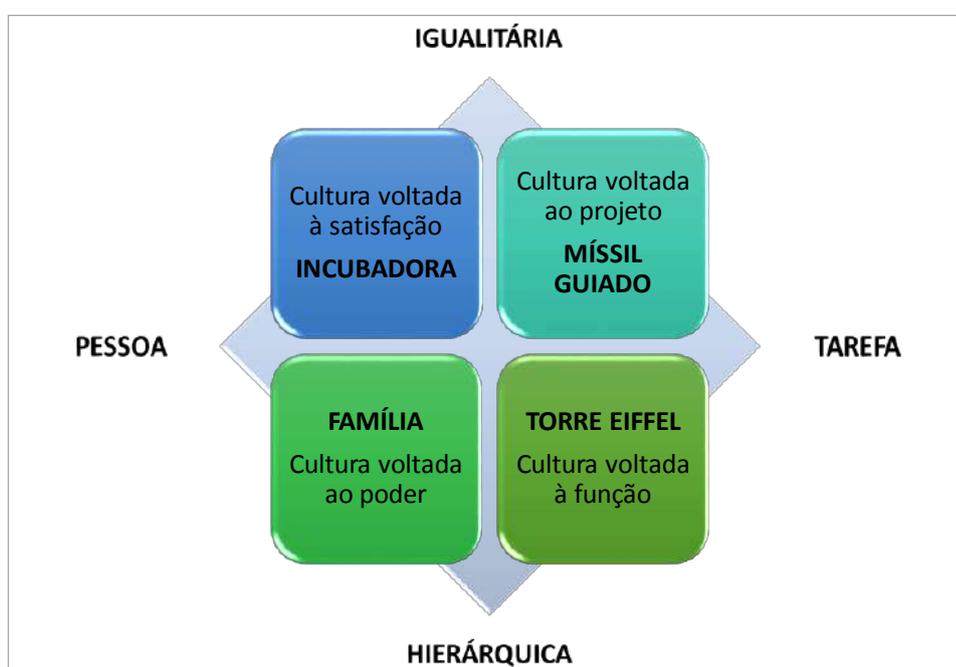


FIGURA 14 - Imagem cultural das organizações  
Fonte: Adaptado de Trompenaars, 1996.

- 1 *A cultura familiar* – metáfora utilizada para a cultura pessoal, pautada pelas relações próximas e diretas, mas ao mesmo tempo, hierárquica, pelo respeito à autoridade do pai (líder), por sua experiência muito maior que a dos filhos

(subordinados). O resultado é uma cultura voltada ao poder, na qual o líder é um pai carinhoso que sabe mais do que seus subordinados. A ideia é fazer mais do que a obrigação imposta por um contrato. As energias são drenadas pela lealdade dos subordinados para sustentar o líder, que flutua em um mar de adoração. O poder e a confiança dos líderes são obtidos por meio de seus seguidores, sendo seu carisma abastecido pela credibilidade e por uma fé aparentemente infantil. Ocorrem dificuldades com a organização de projetos em grupo nas estruturas de autoridade do tipo matricial, porque a autoridade deve ser dividida. Essa cultura exclui aqueles fora do contexto da família organizacional, sem necessariamente desejar fazer isso, e seus membros se comunicam por códigos que somente eles entendem.

- 2 *A Torre Eiffel* – tipo de cultura caracterizada por burocracia e hierarquia, onde os supervisores acompanham a conclusão das tarefas, gerentes comandam o trabalho dos supervisores, e assim por diante. Possui uma estrutura íngreme, simétrica, estreita no topo e larga na base, estável, rígida e robusta. Tal estrutura é mais importante que a sua função. Os cargos superiores são facilmente substituídos por outros indivíduos, e o *status* é atribuído à função, o que torna impossível desafiá-la. O sistema é despersonalizado e racional-legal, e nele todos estão subordinados às regras locais, sendo o chefe poderoso apenas porque as regras permitem. A cultura *Torre Eiffel* rejeita tudo aquilo que a cultura familiar aceita. As relações pessoais são propensas a atrapalhar os julgamentos, criar favoritismos, multiplicar exceções às regras e obscurecer as fronteiras claras entre funções e responsabilidades. Não se pode avaliar o desempenho de um subordinado se ele for amigo ou se precisarmos de sua lealdade. O objetivo da empresa é independente da necessidade pessoal de poder e afeição. A carreira é determinada, principalmente, pela qualificação, sendo comum as placas com títulos de mestre e doutor. As metas são propostas tendo por base as limitações de sua estrutura, que é rígida, advindo daí a dificuldade de se apresentar novas direções, e os líderes tendem a pensar a estrutura como estratégia.
- 3 *O míssil guiado* – a sua maior diferença em relação às culturas *familiar* e *Torre Eiffel* é que esta cultura é igualitária. Na verdade, a *míssil guiado*

pode ser entendida como a cultura *Torre Eiffel* em pleno voo. Voltada às tarefas, é tipicamente executada por equipes ou grupos de projeto, para alcançar seu objetivo final. Sua diferença em relação à estrutura funcional das duas culturas citadas é que, nela, as equipes devem fazer o que é preciso para concluir a tarefa e, às vezes, não se sabe muito bem o que é preciso fazer, o que deverá ser descoberto. Não há uma hierarquia que determine que a habilidade de “A” é maior ou mais importante que a de “B”. Por meio da participação de todos, descobre-se como o todo irá funcionar. O grupo é igualitário, porque irá precisar da ajuda de um dos especialistas para mudar a direção do projeto, a fim de alcançar sua meta. O fim é conhecido, mas as trajetórias possíveis são incertas. Normalmente, as funções são plurais e interdisciplinares. A cultura *míssil guiado* é sobreposta à organização do tipo *Torre Eiffel*, a fim de lhe conferir permanência e estabilidade.

- 4 *A incubadora* – a ideia principal é a de que as empresas são secundárias à satisfação dos indivíduos. Para que as pessoas tolerem as empresas é preciso que seu objetivo seja servir de incubadora para a autoexpressão e autossatisfação. O objetivo é liberar os indivíduos da rotina, permitindo-lhes que se dediquem à criatividade. A função das pessoas é crucial, elas se dedicam a confirmar, criticar, desenvolver, encontrar recursos e ajudar a concluir o produto ou serviço inovador. Essa cultura funciona como uma placa de ressonância da inovação, pela tentativa de canalizar as iniciativas inovadoras. A cultura incubadora é honesta, eficaz, protetora, terapêutica e excitante e depende da definição de relações diretas e da intimidade no trabalho. É fundamentada pela esperança e idealismo.

Assim, Trompenaars (1996) definiu esses quatro tipos abrangentes de culturas empresariais, intimamente relacionadas às suas dimensões culturais. Segundo o autor, as culturas empresarias também entram em choque. As tentativas de apostar na *família* como uma matriz podem provocar ódio e indignação. Tornar-se íntimo dos subordinados da *Torre Eiffel*, pode ser considerado um avanço inadequado. Pedir para ser colocado num grupo com um amigo especial é um ato subversivo na cultura *míssil guiado*. Chamar seu chefe de “camarada” e dar um tapinha em suas costas fará com que você seja jogado da *Torre Eiffel*, da mesma forma que a sugestão para que todos preencham traços culturais brasileiros numa análise de cultura organizacional.

## 2.14 Traços brasileiros no âmbito organizacional

Para nortear a análise realizada neste estudo foram estabelecidos cinco traços culturais que “[...] representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro” (FREITAS, 1997, p. 39), sendo eles: hierarquia, personalismo, malandragem, espírito aventureiro e plasticidade.

No processo de síntese desses “traços brasileiros”, buscou-se estruturá-los de tal maneira que possam ser facilmente associados e visualizados no cotidiano das organizações nacionais.

Os traços e subtraços culturais brasileiros no âmbito organizacional estão resumidos na Figura 15.

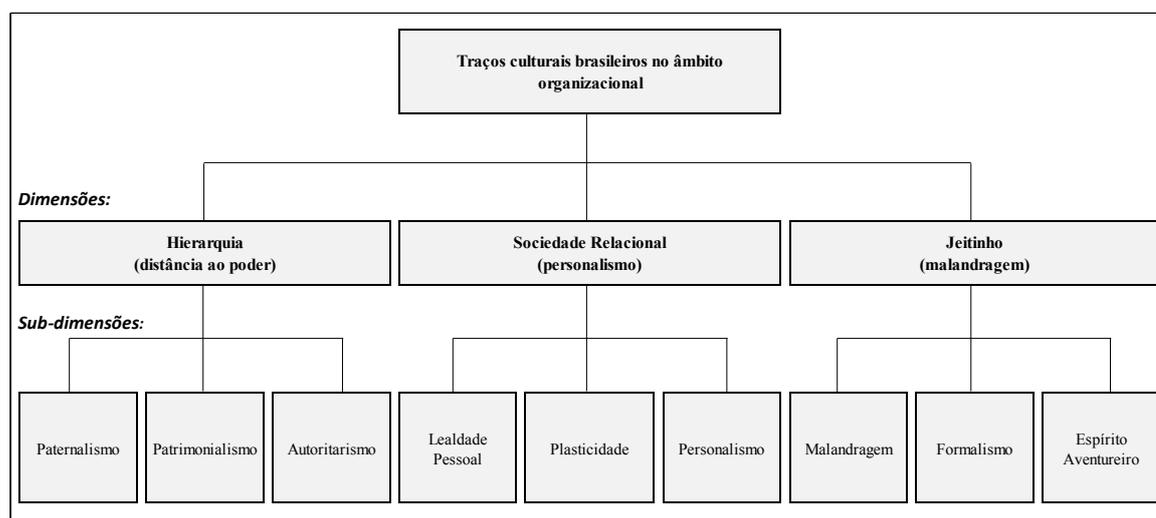


FIGURA 15 – Traços e subtraços culturais brasileiros no âmbito organizacional  
Fonte: Adaptado pelo pesquisador.

### 2.14.1 Hierarquia (distância ao poder)

A distância social refere-se ao traço cultural que classifica, hierarquicamente, as classes sociais. Esse modelo de estratificação social foi gerado historicamente a partir do processo de formação da sociedade brasileira que estabeleceu uma enorme distância entre senhores e escravos (FREITAS, 1997).

A península ibérica foi invadida por romanos e bárbaros, mescla racial que deu origem ao Direito Canônico. Pautados nesse direito, o alto clero ibérico se legitimou pelos poderes de dominação, unindo o guerreiro ao eclesiástico, por meio das Cruzadas, levando-os à conquista de vastas regiões de terra, o que os tornou proprietários dos maiores

latifúndios da Europa. Tal sistema agrário foi adotado na colonização do Brasil e persiste até os dias de hoje. A diferença é que o prestígio e o poder eclesiástico foram absorvidos pelo poder patriarcal, sendo incorporado inicialmente pelo senhor de engenho. Para o sucesso do sistema, foi fundamental a experiência adquirida pelos lusitanos com a escravidão dos mouros. Por sua vez, a colonização e o povoamento da América não surgiram do embate entre povos conquistadores e conquistados, e sim do sequestro de negros arrancados de seu *habitat* natural, para serem usados e explorados como instrumento de obtenção de oportunidades no Novo Mundo (PRADO JÚNIOR, 1969). Segundo Darcy Ribeiro:

O povo-nação não surge no Brasil da evolução de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas, mas se conjugam para atender às suas necessidades de sobrevivência e progresso. Surge, isto sim, da concentração de uma força de trabalho escrava, recrutada para servir a propósitos mercantis alheios a ela, através de processos tão violentos de ordenação e repressão que constituíram, de fato, um genocídio e um etnocídio implacável (RIBEIRO, 1995, p. 23).

Em vista disso, é a família patriarcal o centro do sistema agrário colonial do Brasil, estabelecedor de um ilimitado poder aristocrático baseado nas relações afetivas (RIBEIRO, 1995). Segundo Freyre (2004), o patriarca é também aquele que estabelece e altera as regras de acordo com a sua conveniência, não restando outra alternativa aos subordinados senão manter *boas relações* com o detentor do poder. Como resultado, herdaram-se as atuais formas de dominação, a centralização de poder nas mãos de uma pequena classe dominante e a subordinação das classes inferiores (FREITAS, 1997).

O patriarcalismo forneceu também a ideia da normalidade do poder e da obediência irrestrita. Essa estratificação social é a responsável pelas discrepâncias existentes entre brasileiros ricos, pobres e miseráveis, por vezes tão exageradas, que impedem até a comunicação entre o povão e a minoria privilegiada, que os exploram e maltratam como se essa fosse uma conduta natural (RIBEIRO, 1995). Essa ideia levou o sociólogo a fazer uma associação com o então cenário sócio-político nacional: “Enquanto a massa observa inerte essa ordem social, como se essas minorias privilegiadas tivessem o consentimento de Deus às ações perversas que proferem” (RIBEIRO, 1995, p. 24).

Assim, o modelo moral vigente confere a centralização do poder nas mãos dos governantes e a subordinação nas mãos dos governados (FREITAS, 1997). Tal modelo dá origem a um sentimento de *distanciamento* e ausência do senso de pertencimento, por meio da lógica estabelecida: “se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não

sou eu quem toma as decisões, sendo assim, a responsabilidade também não é minha” (BARROS, 2003, p. 105). Os subordinados adotam uma *postura de espectador*, na esperança de que os gestores tenham as respostas e sejam do tipo sabe-tudo (BARROS, 2003).

A relação hierárquica dá lugar também ao *protecionismo* reforçado pela transferência de responsabilidade (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003). O brasileiro é *ambíguo*, vive tentando conciliar opostos, aceitando sua posição desfavorável em troca de afeto e proteção (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

A noção de igualdade entre as pessoas é reduzida e, conseqüentemente, tem-se uma grande distância entre os níveis hierárquicos. A percepção geral é a de que as pessoas, quando alcançam a gerência média, tendem a se acomodar na posição, por se sentirem confortáveis com o poder e o *status* por ela atribuídos (CHU *et al.*, 2008).

#### **2.14.2 Sociedade relacional (personalismo)**

O personalismo é um traço peculiar às pessoas de origem Ibérica, que atribuem um valor particular a cada um dos seres humanos em relação aos seus semelhantes (HOLANDA, 1999). Nesse sentido, trata-se do ato de tomar decisões com base na própria necessidade pessoal ao invés de considerar os interesses da comunidade (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999). Adaptando tal perfil aos brasileiros, tem-se que esta sociedade julga as relações pessoais como fator fundamental na vida das pessoas, característica que as fazem procurar relacionamentos mais próximos e afetuosos, pleiteando nas relações um núcleo familiar, um elo pessoal, ao invés dos rigores e do formalismo (FREITAS, 1999).

Dessa forma, o paternalismo é uma característica cultural brasileira que também tem origem no passado colonial rural e patriarcal (HOLANDA, 1999). Segundo o autor, nos domínios rurais, o engenho constituía um organismo completo no qual a autoridade do senhor jamais era questionada. Para Prates e Barros (1996), o paternalismo é o resultado da combinação do personalismo e da concentração de poder, e apresenta-se sob duas formas: o patriarcalismo – forma afetiva de suprir o que os subordinados esperam; e o patrimonialismo – forma hierárquica e autoritária que demanda ordens com a certeza de que serão aceitas, além da distribuição desigual de possíveis vantagens obtidas.

Vive-se, pois, no Brasil, em uma sociedade que se diz e se vê como capitalista. Tal forma de se organizar economicamente surgiu na Inglaterra, cujo pilar é o universalismo, com seu conseqüente abandono das singularidades, que produziria uma sociedade homogênea e igualitária (FREITAS, 1997, p. 46). Tem-se, assim, que o sistema agrário e a ordem social escravocrata foram colocados em xeque diante dessa nova ordem de mercado mundial. Ainda segundo o autor:

A formação do Estado Novo independente, o que poderia representar a integração da economia brasileira ao mercado mundial, colocou a ordem escravocrata e patriarcal no nível estamental político e legitimado democraticamente, conferindo condições materiais e morais muito mais poderosas que em seu passado (FREITAS, 1997, p. 46).

Nas sociedades capitalistas, o intermediário representa tudo o que deve ser excluído da realidade social. Dessa maneira, leis implícitas que privilegiam classes ou indivíduos são abolidas. Ao contrário, no Brasil, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os fundamentos psico e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional. A família patriarcal é dirigida por princípios de laços de sangue e de coração, daí nossa unidade básica não estar no indivíduo, e sim na relação (FREITAS, 1997).

O brasileiro, ao ingressar em uma organização, sabe que deve logo arrumar um “padrinho”, alguém com maior proximidade do poder para proporcionar-lhe ascensão. Ser amigo ou parente de alguém é mais importante que a própria lei, por isso têm necessidade de tornar os relacionamentos mais próximos e afetuosos, evitando, via de regra, o conflito gerador da mudança necessária, principalmente, quando se trata daqueles inferiorizados na escala de comando (BARROS, 2003).

Esse foi o jeito brasileiro de unir o distanciamento da relação senhor-escravo às intimidades e proximidades familiares, a fim de reduzir a distância abissal do poder. A ênfase em relações pessoais produz naturalmente favoritismo e paternalismo, que irão evoluir para sistemas mais predatórios da sociedade, como por exemplo, a apropriação do público pelo privado, a corrupção e a igualdade apenas moral, mas não jurídica (SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

De acordo com Chu *et al.* (2008), as pessoas buscam relacionamentos próximos e afetivos no ambiente de trabalho, o que torna os relacionamentos pessoais por vezes mais importantes do que as competências técnicas. Assim, o relacionamento pessoal seria fundamental para a eficiência e produtividade do trabalho em grupo, com a sua qualidade no ambiente de trabalho sendo um determinante da qualificação desse ambiente como bom

ou não para se trabalhar. Os depoimentos indicam que, de maneira geral, os relacionamentos profissionais tendem a ser também pessoais.

### **2.14.3 “Jeitinho” (malandragem)**

Em nossa sociedade, quando nos deparamos com situações universais e homogêneas que ignoram nossas personalidades, apelamos para a relação de intimidade. O “jeitinho” é um modo tipicamente brasileiro de enfrentar a incoerência entre o sistema formal jurídico e as práticas sociais do cotidiano (DAMATTA, 1986). Segundo o autor, o malandro é um mestre e profissional na arte do “jeitinho”: “juntando, de modo quase sempre humano, a lei, impessoal e impossível, com a amizade e a relação pessoal” (DAMATTA, 1986, p. 104).

O malandro possui alta capacidade de adaptação e consegue se sair bem na maioria das situações, pois sua principal característica é a flexibilidade da qual provém sua adaptabilidade (FREITAS, 1997). Todo brasileiro tem, nesse sentido, um pouco de malandro dentro de si, já que sabe que o caminho para o sucesso pessoal ou profissional está nas relações, e que mesmo para as mais difíceis situações há espaço para um jeitinho (FREITAS, 1997).

O malandro, por meio do jeitinho, demonstra sensibilidade, inteligência e simpatia para se relacionar nos planos pessoal e impessoal, sendo, portanto, flexível (FREITAS, 1997). O jeitinho surgiu a partir do formalismo, na tentativa de aplicar as estruturas legais de países desenvolvidos em países subdesenvolvidos com realidades distintas, o que impede a aplicabilidade das estruturas implementadas (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

O jeitinho brasileiro é em geral percebido como algo negativo ao país, embora possa ser útil e benéfico para indivíduos isoladamente. Ele é percebido como um comportamento pouco profissional ou até mesmo amador. Gera para o país um sentimento de instabilidade e de falta de credibilidade nas instituições que o governam (CHU *et al.*, 2008).

### **2.14.4 Espírito aventureiro**

A aversão à sistematização do trabalho é consequência do processo de formação da sociedade brasileira conduzido pelo português, povo de espírito aventureiro (HOLANDA, 1999). Em suas aventuras por terras brasileiras, segundo Holanda (1999, p.

49): “O que o português vinha buscar era, sem dúvida, a riqueza, mas a riqueza que custa ousadia, não a riqueza que custa trabalho”. Segundo Freitas (1997, p. 52), ao contrário dos “povos protestantes que exaltam o esforço manual, o que é admirado pelo português e, conseqüentemente, pelos brasileiros é a vida de senhor”. Para reforçar essa indisposição portuguesa ao trabalho manual, eles encontraram por aqui os índios, que tinham profunda aversão ao trabalho metódico (HOLANDA, 1999).

O rumo burguês e cosmopolita português teve suas origens nos interesses econômicos judeus (FREITAS, 1997). Com o desejo de ascensão social, a despeito dos desejos impostos pela nobreza, o judeu desenvolveu-se no bacharelismo, utilizando o título de doutor para promoção social. Graças aos impostos gerados pelo comércio intenso dos judeus, o Estado construiu a marinha mercante portuguesa. A prosperidade judia foi quem fez o mercantilismo português expandir-se (FREYRE, 1966).

Com aversão à agricultura e certo desprezo pelo trabalho manual, a ruptura de um estado agrário para uma economia mercantilista e burguesa teve como articulador principal a influência judia. Para o aventureiro, o ideal é colher o fruto sem plantar a árvore, o melhor é a recompensa rápida e fácil. Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo. Enquanto nas famílias protestantes, os membros devem ajudar nas tarefas domiciliares, nas famílias brasileiras, esse tipo de trabalho é deixado para a “empregada” (MOTTA; CALDAS, 1997).

Esse é o grande modelo fornecido pela família patriarcal que irá permear as relações políticas e empresariais brasileiras desde seus primórdios (HOLANDA, 1999; RIBEIRO, 1995). Essa relação de dominação, caracterizada pela falta de liberdade e autonomia dos que viviam sob o domínio do senhor de engenho, limitou a consciência crítica dos brasileiros e, nas organizações, têm se revelado na falta de iniciativa dos funcionários e na baixa capacidade de autogestão, levando-os a se comportarem de forma dependente em relação aos seus superiores, transferindo a estes as responsabilidades e, ao mesmo tempo, esperando que deles venham proteção e solução para os seus problemas, resultando numa “postura de espectador” (PRATES; BARROS, 1996).

De acordo com Chu *et al.* (2008), a gestão do brasileiro possui baixa tolerância a normas, regras e procedimentos formalizados, possuindo, conseqüentemente, pouca sistematização e padronização das atividades.

### **2.14.5 Plasticidade (permeabilidade)**

A plasticidade tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. O colonizador português se distinguia de outros colonizadores pela ausência do orgulho de raça, por forte atração pelo sensual e pelo exótico e pelo gosto pela mistura racial. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros, e revela a propensão de mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente.

### **2.15 Metodologias de gestão importadas**

No universo de gestão empresarial, a cultura nacional exerce forte influência sobre a cultura organizacional. As organizações brasileiras mobilizam-se, cada vez mais, em busca de excelência contínua, em um cenário de competição global. Contudo, o que se tem assistido é uma descontinuidade das práticas gerenciais, em um mundo que exige padrões globais de eficiência. Assim, o que se vê no Brasil são modelos de gestão importados, que esbarram nos traços básicos da cultura brasileira, com a busca por excelência e modernização mostrando que há necessidade de mudanças profundas (FREITAS, 1996).

Frequentemente, depara-se com modelos importados implementados nas organizações brasileiras ou trazidos pelas multinacionais: “Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos (FREITAS, 1996 *apud* MOTTA; CALDAS, 1997, p. 38).

Em visto disso, muitos desses modelos podem fracassar ou apresentarem resultados insatisfatórios, justamente por não terem respaldo dos traços básicos da cultura nacional. Dessa forma, muitas estratégias que têm sentido do ponto de vista financeiro e mercadológico não poderão ser implantadas, por requererem pressupostos e valores diferentes daqueles cultivados pela cultura da organização em questão. A mudança nesse sentido implica em atenuar os mecanismos de autodefesa dos empregados e líderes. Para uma mudança efetiva, deve-se atuar com fundamento nos pressupostos básicos da cultura organizacional e, para tanto, entender suas origens e raízes (FREITAS, 1997).

De acordo com Trompenaars (1996): “as forças silenciosas da cultura trabalham num processo destrutivo, corroendo as raízes dos métodos desenvolvidos centralmente que não se aplicam localmente.”

Segundo Freitas (1997), as metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil baseiam-se em correntes norte-americanas, não levando em conta, portanto, os traços singulares da cultura brasileira. Como informa Barros (2003), os norte-americanos têm sido apontados como parâmetro para os brasileiros e, no entanto, são duas sociedades culturalmente muito diferentes. Ainda segundo o autor, a partir da pesquisa de Hofstede, Brasil e Estados Unidos estão, muitas vezes, em lados opostos na escala das dimensões culturais. O Gráfico 6 apresenta um comparativo dos traços culturais entre Brasil e Estados Unidos, relativos à pesquisa de Hofstede (1983).

Histórica e tradicionalmente, a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora. Entretanto, é necessário ressaltar que tal assimilação pode ocorrer, em alguns casos, apenas superficialmente, enganando um observador menos atento e indicando um comportamento de fachada (CHU *et al.*, 2008).

Os depoimentos obtidos na pesquisa de Chu *et al.* (2008) sugerem que as empresas no Brasil miram fortemente em referências de gestão estrangeira. Outra característica marcante nos depoimentos sobre a relação dos brasileiros e organizações do país com os referenciais estrangeiros foi a percepção da necessidade de valorização das práticas nacionais. Diversos depoimentos ressaltaram que ferramentas, práticas e modelos desenvolvidos no país tornaram-se referências em outros contextos de gestão (CHU *et al.*, 2008).

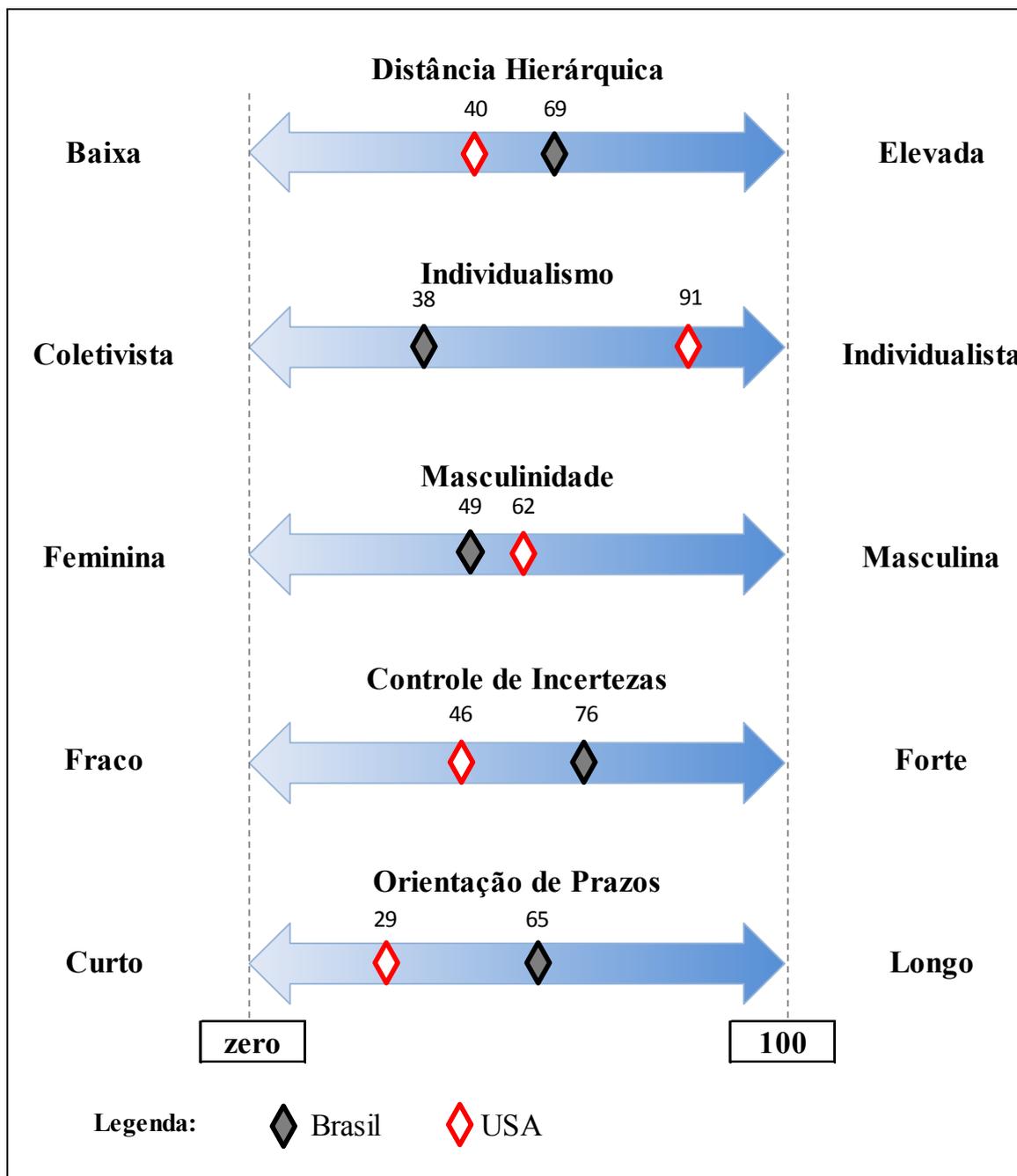


GRÁFICO 6 – Comparativo Brasil *versus* Estados Unidos, segundo pesquisa de Hofstede (1983)  
 Fonte: Adaptação de BARROS, 2003.

O Gráfico 6 exhibe um comparativo dos resultados da pesquisa de Hofstede (1983), visando mostrar as diferenças entre os índices das dimensões culturais: hierarquia, individualismo, masculinidade, controle de incertezas e orientação para prazos.

*Distância Hierárquica* – na primeira linha de análise, tem-se a dimensão “concentração de poder” ou “hierarquia”, que mede a extensão da crença das pessoas de que o poder e o *status* estão distribuídos de forma desigual, com elas aceitando ou não essa

distribuição desigual do poder e do *status*. O resultado revela que, nesse aspecto, os americanos procuram ultrapassar seu próprio desempenho, são orientados por metas, buscam a autorrealização, desenvolvem a sua própria carreira e necessitam de *feedbacks* constantes, avaliações e prêmios. Revela, também, que ocorre uma interdependência entre aqueles que detêm e aqueles que não detêm poder. O ideal, portanto, é um líder democrático e competente que descentralize o processo decisório, influencie os subordinados e não imponha ordens.

A sociedade norte-americana não aprova privilégios e não tolera o uso frequente de símbolos de poder. No Brasil, o relacionamento acompanha a tradição familiar, o líder fornece proteção e o liderado assume deveres morais para com o líder. Os subordinados são fortemente controlados pelos líderes e as decisões são centralizadas. Os gestores esperam obediência de todos e só compartilham informações com pessoas de *status* semelhantes em sua própria rede relacional. Os subordinados, por sua vez, não desejam participar, uma vez que se o poder não está com eles, não fazem parte dele, e esperam que os gestores exerçam a liderança autocrática. A desigualdade é vista como natural e a hierarquia na empresa reflete o abismo social advindo do passado escravocrata. O líder ideal é o autocrata benevolente. Os símbolos de *status* e poder são naturais, bem-vindos e devem existir entre os gestores para despertar ambição nos liderados (BARROS, 2003).

*Individualismo* – o que se tem, portanto, é um índice de individualismo mais elevado em países da América do Norte e Norte Ocidental da Europa, onde as pessoas lutam por seus próprios interesses, por terem sido incentivadas desde criança a ser independentes, desenvolver capacidades competitivas e buscar avanço na carreira. Cada indivíduo tem suas próprias metas e o desafio das organizações é fazer com que os interesses individuais coincidam com os corporativos. O sistema de pagamento pela performance privilegia o resultado individual. O coletivismo caracteriza-se por relações mais harmoniosas e fortes entre indivíduos que, por desfrutarem de uma rede de suporte social, podem usufruir do resultado do esforço dos outros. O Brasil possui uma tendência coletivista marcada fortemente pelo personalismo, onde os amigos estão acima da lei e têm direitos especiais (BARROS, 2003).

*Masculinidade* – os países com alto índice de “masculinidade” admitem a importância do dinheiro, do reconhecimento, da carreira e do desafio. Por isso, enfatizam a liderança da pessoa que toma as decisões. O papel das organizações prevalece como o mais importante dentro da sociedade e o nível de *stress* é mais elevado. As crianças são preparadas para participarem, com autoconfiança, de processos competitivos e ambiciosos.

No trabalho, valoriza-se as pessoas que não hesitam em aplicar medidas impopulares, mantendo as prerrogativas da lei e os resultados do negócio. Existe uma tendência de se “viver para trabalhar”. Por outro lado, as sociedades com alto índice de “feminilidade” enfatizam a importância de se ter uma relação amistosa no trabalho. Os executivos têm menos interesse de serem reconhecidos como grandes líderes, com tendência a envolver os grupos no processo decisório. O foco em qualidade de vida é maior, o que faz com que o nível de *stress* seja menor. As crianças são formadas para serem mais modestas e solidárias. O melhor aluno da turma é visto como uma figura um tanto quanto ridícula e isolada. O mais importante é a adaptação social do estudante e sua contribuição para o grupo. No trabalho, a humanização e ajuda mútua são mais valorizados. Existe uma tendência de se “trabalhar para viver”. O Brasil obteve um resultado intermediário, o que pode ser justificado pela formação do seu povo, mestiço no corpo e na alma, com influências de sociedades protestantes e, em geral, com tendências de masculinidade, em contraponto ao catolicismo de família (BARROS, 2003).

*Controle de Incertezas* – algumas sociedades têm baixa necessidade de controlar as incertezas, como é o caso dos Estados Unidos. Portanto, seus membros são mais tolerantes e suportam os eventos tal qual eles se apresentam. As pessoas toleram comportamentos e opiniões diferentes das suas, pois não sentem que representem alguma ameaça. Os indivíduos se expõem menos a situações desconhecidas, não existem perigos iminentes e as crianças são mais autônomas. As normas e regras são evitadas e somente elaboradas em último caso. A lealdade à empresa não é vista como uma virtude, constatando-se uma maior ambição por posições gerenciais (BARROS, 2003).

*Controle de Prazos* – nas culturas com elevada necessidade de controlar as incertezas, como é o caso do Brasil, não é possível conviver com situações ambíguas, e por isso as pessoas não esperam que algo diferente irá acontecer se elas não agirem. As famílias são mais protetoras e percebem perigos constantes. Constata-se elevado número de regras e normas que, às vezes, se tornam disfuncionais. As pessoas têm menor ambição e preferem cargos técnicos aos gerenciais. Possuem lealdade à organização e consideram que os gestores antigos são melhores. Verifica-se, também, alta resistência à mudança e desconfiança do progresso (BARROS, 2003).

Como a visão de curto prazo predomina nos Estados Unidos, os resultados trimestrais são tidos como prioridade. Para as organizações norte-americanas é importante saber como administrar o tempo, tornando-o fator de competitividade, de forma a antever um futuro desejável e concentrar-se em realizá-lo. Nessa cultura, constata-se a

predominância de forças opostas: uma no sentido de gratificação imediata dos desejos, seguindo a tendência social ao consumo e desfrute do lazer; e a outra voltada para o cumprimento dos deveres. No Brasil, segundo os resultados da pesquisa de Hofstede (1983), predomina a visão de longo prazo. Nessa visão, a garantia de emprego é mais importante do que a performance, com foco em austeridade e perseverança. Situações de economia inflacionária ou pós-guerra podem confundir o entendimento da visão de longo prazo. Países em desenvolvimento tendem a serem vistos como economias do futuro, sem tempo determinado e metas para se atingir o desenvolvimento desejado (BARROS, 2003).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia orienta o processo investigativo e exploratório, propondo métodos e formas de abordagem para a efetivação da pesquisa, podendo ser definida como a descrição do conjunto das atividades e instrumentos a serem desenvolvidos para a aquisição dos dados (bibliográficos e de campo) com os quais se desenvolverá a questão por ela proposta, dando base para a construção de um saber seguro e válido (SILVA; SILVEIRA, 2003).

Para Vergara (2007), a escolha dos métodos e técnicas de pesquisa é um procedimento fundamental para o pesquisador atingir os objetivos propostos. A autora destaca que os métodos devem estar de acordo com a natureza do objeto a ser pesquisado, correlacionarem-se com o tema, levar em consideração os recursos existentes e permitir o acesso aos dados necessários que responderão as questões que norteiam a pesquisa.

Com vistas a tal propósito e constituída das abordagens teórica e prática, esta pesquisa está inserida na vertente quantitativa, valendo-se de um estudo transversal do tipo *Survey*<sup>2</sup>, com propósito exploratório<sup>3</sup>, para demonstrar, por meio dos procedimentos metodológicos ora descritos, as influências da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos, visando responder a questão: *De que maneira os atributos da cultura brasileira influenciam nos resultados do gerenciamento de projetos?*

#### 3.1 Tipo de Pesquisa quanto a abordagem

Face aos objetivos propostos, esta pesquisa é de natureza quantitativa. Segundo Richardson (1999 *apud* Marconi e Lakatos, 2007), a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Malhotra (2001) ratifica o entendimento de que a pesquisa quantitativa se caracteriza pela quantificação de dados e generalização dos resultados da amostra, assim

---

<sup>2</sup> Em Babbie (1999), a denominação *Survey Interseccional* refere-se à coleta de dados de uma amostra, em certo momento, com a finalidade de descrever, explorar ou explicar algo referente à população maior na mesma época da coleta das informações.

<sup>3</sup> É a utilização do *survey* como um “mecanismo de busca”, quando se inicia a investigação sobre algum tema, tendo o propósito de levantar questões para futuras investigações (BABBIE, 1999, p. 97).

como pela aplicação da análise estatística de alguma forma, mas observando que para este tipo de pesquisa é indicada uma amostra consistente, que deve ser apresentada de forma estruturada.

Na abordagem quantitativa, tudo pode ser quantificável ou medido. Assim esse tipo de pesquisa traduz em números e estatísticas as informações e opiniões colhidas, para que seja possível analisá-las. Na análise dos dados, geralmente, utiliza-se percentuais, médias, moda, mediana e etc. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Assim sendo, é possível descrever as seguintes características da pesquisa quantitativa: (i) busca descrever significados tidos como inerentes aos objetos e atos, por isso é definida como objetiva; (ii) permite uma abordagem focalizada, pontual e estruturada, valendo-se de dados quantitativos; (iii) a coleta de dados é feita pela obtenção de respostas estruturadas; e (iv) as técnicas de análise são dedutivas (isto é, partem do geral para o particular) e orientadas pelos resultados. Os resultados são generalizáveis.

Antes de definir o método de análise de dados a ser utilizado em pesquisa quantitativa, é necessário descrever as características básicas das medidas. Os dados coletados em uma pesquisa desse tipo de abordagem apresentam diferentes qualidades numéricas. Assim, os testes estatísticos a serem utilizados na análise de dados dessa pesquisa vão variar dependendo do tipo de medida utilizada na coleta de dados. Deve-se escolher o procedimento estatístico que for mais adequado para cada tipo de medida, que apresenta perfil variado, podendo ser: (i) escalas de medida (nominal, ordinal, métrica intervalar e de razão) – requisitos para uso de testes estatísticos na análise de resultado; (ii) análise estatística para descrição dos dados; (iii) análises das relações causais identificadas nas hipóteses; (iv) sujeitos faltosos; e (v) equivalência inicial dos grupos (BANDEIRA, 2000).

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins esta pesquisa é descritiva, porque possibilitou ao pesquisador analisar, observar e correlacionar acontecimentos sem neles interferir. Ocorrido no meio humano, teve como propósito apontar o relacionamento entre os fatos e os registros científicos. Para Vergara (2007), a pesquisa descritiva permite que se exponham características de uma determinada população ou fenômeno, sem compromisso de explicá-los, embora dando condições para que o observador possa fazê-lo. Esse método permite também o estabelecimento de correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Mattar (1999) atesta que as pesquisas descritivas são utilizadas, quando o objetivo é descrever as características de grupos e medir a proporção de itens de uma população específica, para descobrir a correlação entre as variáveis. Outro aspecto conceitual é que elas possibilitam ao pesquisador estabelecer a frequência com que determinados fenômenos ocorrem em relação a outros (CERVO; BERVIAN, 2012). Neste sentido, segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva se vale de técnicas padronizadas de coleta de dados, principalmente, de roteiros e questionários, assumindo, em geral, a forma de levantamento de informações.

Assim, neste estudo, tem-se a sua utilização para descobrir novas ideias, oferecer descrições precisas e investigar a influência da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos, com vistas à criação de uma escala de valores que possibilite a mensuração dessa interferência cultural.

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

Quanto aos meios de investigação, trata-se de estudo de caso – “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43). Avalizando este entendimento, Yin (2005) atesta que o estudo de caso é um caminho para se fazer pesquisa investigativa de acontecimentos recentes dentro de seu contexto real. Trata-se, pois,

de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre os eventos ou variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto (MARTINS, 2008, p. xi).

Dessa forma, como outras estratégias de investigação, o estudo de caso representa uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos. No entendimento de Yin (2001), trata-se de estratégia metodológica escolhida para o exame de acontecimentos contemporâneos, quando não se pode manipular comportamentos relevantes.

Este frequentemente é o caso, quando se trata de pesquisas em administração, pois em geral estas são realizadas tomando como base o ambiente de uma ou mais empresas e seus respectivos participantes e setores de produção e administração. Além disso, os

estudos voltados para a análise da cultura organizacional são atualmente objeto de muitas pesquisas, dada a sua influência no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

De forma complementar, Yin (2001) ressalta que o estudo de caso deve basear-se em várias fontes de evidências, e que esse método deve voltar-se para o desenvolvimento de questões teóricas que conduzam a coleta e a análise dos dados.

### **3.4 Operacionalização das variáveis da pesquisa**

Em investigação nos registros científicos para o desenvolvimento deste estudo, observou-se que o conjunto de pesquisas sobre cultura organizacional relativa à esfera nacional apresenta-se de forma fragmentada e descontinuada (Quadro 14 e Quadro 15), constituindo, pois, um apanhado dos principais traços e subtraços culturais brasileiros, ora utilizado para facilitar o entendimento da relação entre os construtos analisados. Construtos estes, que orientaram a estrutura do questionário de pesquisa elaborado a partir do registro desses traços e subtraços culturais. Com base neles, realizou-se uma coleta relativa às dimensões e subdimensões que compõem os pilares da maturidade em gerenciamento de projetos no âmbito das organizações. Assim, esta ferramenta pautou a criação das afirmativas do instrumento de pesquisa.

## QUADRO 14

## Subtraços da cultura brasileira – definição dos construtos

HIERARQUIA		SOCIEDADE RELACIONAL			JEITINHO			
Expressa tendência à centralização do poder, ao distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais, passividade e aceitação dos grupos inferiorizados (FREITAS, 1997)		Sociedade que julga as relações pessoais como fator fundamental na vida das pessoas, característica que as fazem procurar relacionamentos mais próximos e afetuosos, pleiteando nas relações um núcleo familiar, um elo pessoal, ao invés dos rigores da lei (HOLANDA, 1999)			É um modo tipicamente brasileiro de enfrentar a incoerência entre o sistema formal jurídico e as práticas sociais do cotidiano (DAMATTA, 1986)			
<b>Autoritário</b> (MOTTA, CALDAS, 2014)	<b>Paternalismo</b> (HOLANDA, 1999)	<b>Patrimonialismo</b> (FREITAS, 1997)	<b>Personalismo</b> (DAMATTA, 1999)	<b>Lealdade Pessoal</b> (BARROS, 2003)	<b>Plasticidade</b> (FREITAS, 1997)	<b>Malandragem</b> (FREITAS, 1997)	<b>Formalismo</b> (DAMATTA, 1990)	<b>Espírito Aventureiro</b> (HOLANDA, 1999)
- Alteração da legislação institucional para a auto manutenção do poder ou obtenção de vantagens	- Exercício do poder combinando decisões arbitrárias e inquestionáveis que envolvem sentimentos	- Despreocupação com interesse coletivo, ausência de espírito coletivo e do bem comum	- Relações pessoais que orientam o comportamento individual e coletivo	- Lealdade em troca de proteção	- Substituição dos valores próprios	- Transito nas zonas ambíguas da ordem social localizando-se nos lugares intersticiais da sociedade	- Discrepância entre conduta e normas prescritas	- Autárcia, imprevidência, instabilidade, imprudência
- Emprego de métodos ditatoriais e compulsórios de controle mental e social	- Poder em troca de elementos sentimentais e concessões graciosas	- Apoderamento do público pelo privado	- Subordinação e condicionamento do indivíduo	- Subordinação e condicionamento	- Poder externo para resolver problemas internos	- Apelo para relações pessoais, quebra da impessoalidade	- Servir aos amigos, familiares e oprimir os desconhecidos por meio da imposição de normas	- Valor moral positivo apenas às ações que sente ânimo de praticar
- Exclusividade do exercício do poder, agressividade à oposição e censura às opiniões	- Sistema que distorça o autoritarismo através de medidas de proteção	- Distribuição desigual de poder e riqueza	- Relações familiares em detrimento do cidadão, do indivíduo, do universal	- Privilégios individuais	- Ambiguidade, convivência de antagonismos	- Classificação nativa entre o honesto e o marginal	- Prática do "faz de conta," e para inglês ver"	- Retorno de curto prazo, imediatismo
- Enfraquecimento dos vínculos jurídicos do poder	- Permissão e obediência inquestionáveis	- Liderança ao largo das punições	- Valorização pessoal do líder ao invés das necessidades organizacionais e do negócio	- Conjunto de intermediações	- Postura de espectador	- Viver no mundo da improvisação, do sentimento e da criatividade	- Hiato entre atitudes e a lei	- Conquista com menor esforço, desprezo pelo trabalho manual
- Impulsividade nas decisões, arbitrariedades	- Existência de um "pai" superior	- Perplexidade, aceitação dos subordinados	- Ocupação de cargos por indicação	- Uso de triangulação nas relações	- Paixão pelo estrangeiro	- Viver do e no presente, não possuir um projeto de vida definido	- Super valorização da vida de "Senhor"	- Colher o fruto sem plantar a árvore
- Restrição substancial das liberdades coletivas e individuais	- Expectativa de obediência inquestionável	- Nepotismo	- Dependência dupla (líder-liderado)	- Favoritismo	- Baixa identidade de grupo	- Comodismo, heterogeneidade e permeabilidade	- Ocioidade procrastinação	
- Obediência absoluta ou cega à autoridade	- Perpetuação no poder	- Suborno, vantagens ocultas	- Apadrinhamento					

Fonte: Original desta pesquisa.

QUADRO 15

## Subdimensões da maturidade em GP3 – definição dos construtos

COMPETÊNCIAS: TÉCNICA CONTEXUAL E COMPORTAMENTAL		USO DE METODOLOGIA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO			ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ALINHAMENTO ESTRATÉGICO			
<p>Conhecimento e experiência em aspectos técnicos relacionados ao produto, bem, serviço ou resultado em processo de criação, assim como a aspectos da organização, suas finanças, seu modelo produtivo e distributivo (PRADO, 2014).</p> <p>Orientação a projetos, programas, portfólios, sistemas, produto e tecnologia, gestão de pessoas, saúde, meio ambiente e segurança do trabalho, contabilidade e aspectos legais (ICB-IPMA, 1999)</p>		<p>Metodologia formalmente reconhecida, aplicada por todos em todos os projetos, envolvendo todo o ciclo que necessita ser monitorado, com seus aspectos relevantes informatizados, ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento certo (PRADO, 2014)</p>			<p>Fortalecimento do vínculo entre a estratégia organizacional e a execução, contribuindo para aumentar a taxa de sucesso na realização dos projetos. Agregação de valor das práticas de gerenciamento de projetos e gembo de vantagem competitiva. Definição das funções, regras e normatização da relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos, PMO, <i>sponsor</i> e comitês (PRADO, 2014)</p>			
Experiência, vivência em GP3 (PRADO, 2014)	Conhecimento em GP3 (PRADO, 2014)	Habilidades de liderança (ICB-IPMA, 1999)	Gerenciamento de Projetos (PMBOK, 2013)	Gerenciamento de Rotinas (PRADO, 2014)	Informatização (PRADO, 2014)	Horizontalização (WANG, 2002)	Sectores dedicados (PMBOK, 2013)	Alinhamento Estratégico (PRADO, 2014)
- Orientação a projetos, programas e portfólio	- EGP oficializado - centro de excelência, suporte aos projetos	- Relacionamentos humanos eficientes	- Ferramentas e técnicas que fornecem suporte às atividades e sejam audíveis	- Ser formal e facilmente aceita e aplicável por todos	- Permitir acesso fácil e rápido a informações de alta qualidade	- Descentralização do poder, delegação, desdobramento e agilidade	- Existência de setores dedicados aos projetos, exemplo: engenharia, suprimentos, jurídico.	- Aperfeiçoamento do nível de qualidade da informação para a tomada de decisões estratégicas
- Tempo dedicado ao GP	- Adequação do modelo de gestão à organização	- Liderança, respeito e confiança	- Avaliação permanente das causas de sucesso e insucesso	- Rigoroso conjunto de documentos que registrem a vida do projeto	- Padronização e automatização de reportes e relatórios	- Distribuição menos desigual do poder	- Gerentes de outras áreas respondendo ao gerente de projetos	- Maximização do retorno sobre o investimento reduzindo os riscos
- Benchmarking do setor	- Treinamento adequado ao ramo de negócios, previsão de orçamento e tempo	- Carisma, estímulo intelectual e liderança inspiradora	- Sintonia com os instrumentos de gerenciamento de projetos	- Utilização de procedimentos e padrões	- Redução dos silos organizacionais por meio da informação colaborativa	- Consciência de time e do projeto	- Alta autoridade do gerente de projetos	- Projeto alinhado ao negócio da organização
- Conhecimento dos produtos	- Crescimento profissional, participação nas atividades do PMI	- Gestão de conflitos	- Aplicação das melhores práticas em GP	- Difundir, garantir o uso, retotalmentar, atualizar	- Redução do tempo de espera pela informação e aumento da produtividade	- Uso de estrutura projetizada	- Orçamento administrado pelo gerente de projetos	- Monitoramento do portfólio
- Reduzir riscos e capturar oportunidades	- Sistemas, produtos e tecnologia	- Habilidades de comunicação	- Processos compreensíveis e flexíveis	- Instrumentos de medição e controle de projetos durante o ciclo de vida	- Dados de projeto de toda carteira com a experiência acumulada	- Influência com base em conhecimentos	- Recursos dedicados ao projeto	- Alinhamento com as metas da organização
		- Saúde, meio ambiente e segurança do trabalho	- Aplicação das técnicas e ferramentas de GP	- Padronização, melhoria contínua	- Disseminação para outras áreas da organização	- Autonomia nas ações dos membros das equipes	- Gerente de projetos em tempo integral	- Objetivos alinhados à necessidade do cliente
		- Desenvolvimento de equipes	- Lições aprendidas		- Liberdade de acesso pelo time do projeto	- Transformar posição em ação	- Processos informais	- Atendimento aos requisitos do produto

Fonte: Original desta pesquisa.

A premissa conceitual é a de que a “cultura” é única, não pode ser mensurada individualmente e caracteriza um grupo em um contexto social.

Nesta pesquisa, foram consideradas como variáveis de estudo a cultura brasileira e os pilares da maturidade em gerenciamento de projetos, de acordo com o modelo PRADO-MMGP, a saber: cultura nacional – dimensões culturais (FREITAS, 1997); (ii) maturidade de gerenciamento de projetos – dimensões da maturidade do modelo Darci Prado MMGP (2014); e (iii) modelo proposto – influência da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos (QUADRO 16).

QUADRO 16

Dimensões da cultura brasileira para uma análise organizacional

Dimensão	Característica-chave
<b>Hierarquia (distância ao poder)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação por parte dos grupos inferiorizados</li> <li>• Autoritarismo, Patriarcalismo, Patrimonialismo</li> <li>• Atitude de espectador, passividade, aceitação, mutismo</li> </ul>
<b>Sociedade Relacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>• Personalismo</li> <li>• Lealdade em troca de proteção</li> <li>• Busca de proximidade, intimidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> <li>• Equilíbrio de antagonismos, aversão ao conflito</li> </ul>
<b>Jeitinho (malandragem)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li> <li>• Plasticidade, permeabilidade</li> <li>• Formalismo</li> <li>• Malandragem</li> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li> <li>• Espírito aventureiro, aspiração à vida de “Senhor”</li> </ul>

Fonte: Adaptado de FREITAS, 1997.

Variáveis elegidas para o modelo conceitual (FIG. 18):

- 1 Subtraços da cultura brasileira: (i) Paternalismo [PTER]; (ii) Patrimonialismo [PTRI]; (iii) Autoritarismo [AUTO]; (iv) Lealdade Pessoal [LEAL]; (v) Plasticidade [PLAS]; (vi) Personalismo [PERS]; (vii)

Malandragem [MALA]; (viii) Formalismo [FORM]; e (ix) Espírito Aventureiro [ESAV]; Traço da cultura brasileira [TCB]: (i) Hierarquia [H]; (ii) Sociedade Relacional [SR]; (iii) Jeitinho [J].

2 Subdimensão da maturidade: (i) Experiência profissional [VIVE]; (ii) Conhecimento em GP3 [CONH]; (iii) Habilidades de liderança [LID]; (iv) Gerenciamento de Projetos [GP]; (v) Gerenciamento de Rotinas [GR]; (vi) Informatização [INF]; (vii) Horizontalização [HOR]; (viii) Setores dedicados [SEDE]; e (ix) Alinhamento Estratégico [ALIN].

3 Dimensões da maturidade: (i) Competência Técnica, Contextual e Comportamental [CTCC]; (ii) Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação [MTI]; e (iii) Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico [EOAE].

4 Resultados do gerenciamento de projetos: (i) Resultados do GP [RGP].

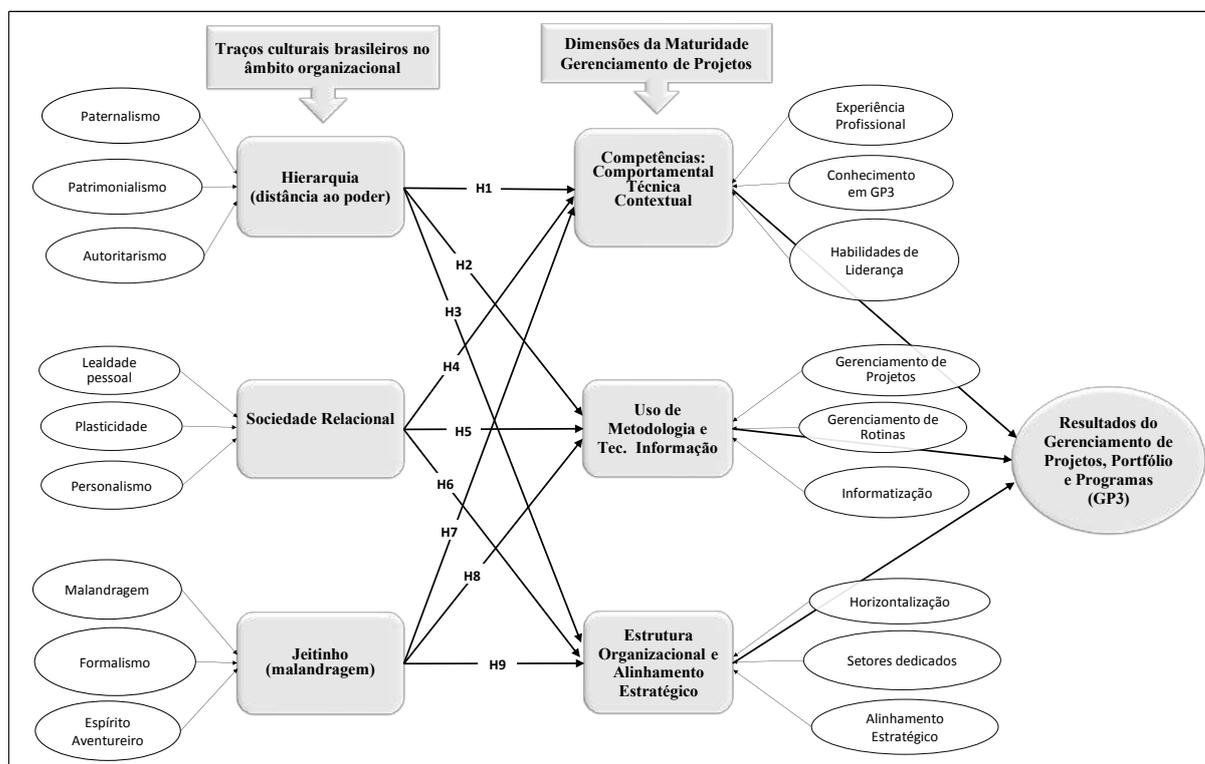


FIGURA 16 – Modelo conceitual proposto: influência da cultura brasileira nos resultados do GP  
Fonte: Original desta pesquisa.

### 3.5 Hipóteses da pesquisa

O modelo conceitual proposto busca identificar os atributos da cultura brasileira que influenciam na gestão de projetos, evidenciando as variáveis que prejudicam a evolução de sua maturidade, para, ao final, avaliar os impactos da cultura brasileira nos níveis de maturidade da gestão de projetos. Para tanto, foram propostas as seguintes hipóteses:

- . **H1:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.
- . **H2:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.
- . **H3:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.
- . **H4:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.
- . **H5:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.
- . **H6:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

- . **H7:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.
- . **H8:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.
- . **H9:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

### 3.6 Unidade de análise população e amostragem

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a responsabilidade pela escolha do campo onde os dados são colhidos e a escolha dos participantes da pesquisa é do próprio pesquisador. Esta escolha ocorre de acordo com: (a) interesse pelo objeto de estudo; (b) condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (c) tempo disponível para a permanência no campo; (d) disponibilidades dos participantes em efetivamente participar da pesquisa. No entanto,

No que se refere aos participantes, nem sempre é possível indicar no projeto quantos e quais serão os sujeitos envolvidos, embora sempre seja possível indicar alguns, bem como a forma pela qual se pretende selecionar os demais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 162).

Neste sentido, enquanto o universo ou população é o “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”, a amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2009, p. 89). Por sua vez, Vergara (2007, p. 50) conceitua a amostra como “parte do universo (população) escolhido segundo algum critério de representatividade”.

Para Gil (2009, p. 89), as pesquisas sociais se caracterizam por um universo de elementos numerosos, inviabilizando a análise dos dados em sua totalidade. Por esse motivo o investigador opta, normalmente, por uma amostra representativa dessa população.

Neste estudo, a escolha dos elementos da amostra foi feita de modo intencional e por conveniência, por esse critério permitir a seleção de elementos que estejam disponíveis e sejam capazes de oferecer as informações necessárias à realização da pesquisa (HAIR *et al.*, 2005).

Guiado por esse entendimento, e valendo-se de amostra não probabilística, este pesquisador elegeu como sujeitos da pesquisa os colaboradores e membros do corpo de gestores indicados por empresas. Optou-se por entrevistar os gestores e seus subordinados, pelo fato de eles serem os responsáveis diretos pelo gerenciamento e respectiva execução dos projetos.

### **3.7 Aplicação do método *DELPHI***

A partir dos objetivos delineados e definição do público-alvo, elaborou-se as perguntas visando respostas para as relações objeto de investigação (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Na criação do instrumento de pesquisa foram gerados 65 possíveis itens capazes de avaliar o modelo hipotético, de acordo com a percepção do pesquisador, com apoio no Referencial Teórico. Em seguida, passou-se à etapa de pré-teste do referido questionário.

Seguindo entendimento de Vergara (2012), obteve-se o consenso de opiniões de especialistas sobre o que se está investigando. Portanto, a construção e o ajuste do instrumento de pesquisa foram feitos sob orientação de uma variação do método *Delphi*, com utilização de correio eletrônico, tendo por objetivo alcançar o consenso na validade do questionário, à luz da opinião dos especialistas em Gerenciamento de Projetos e Cultura Organizacional.

A indicação dos especialistas foi proposta pelo Professor Orientador desta pesquisa.

- 1 *Especialista E1* – Professor da Universidade FUMEC em Belo Horizonte, atuando em dois programas de pós-graduação *stricto sensu*. No Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC (Belo Horizonte – Minas Gerais), vincula-se à Linha de Pesquisa Estratégia e Comportamento Organizacional; no Curso de Mestrado em Estudos Culturais Contemporâneos, vincula-se à Linha de Pesquisa Cultura e Interdisciplinaridade. Doutor em Sociologia – Université de Montpellier III (1986), realizou Programa de Pós-Doutorado na École des Hautes Études

Commerciales (HEC-Montréal, 1995-1996). Na atualidade tem concentrado as atividades de pesquisa nos seguintes temas: estudo de estratégias em organizações empresariais e não-empresariais, associando-o à problemática da cultura organizacional e ao empreendedorismo em PME. Também aborda a temática das relações entre cultura brasileira e a cadeia produtiva do setor cinematográfico, incluindo estudos de políticas públicas para o setor, a produção de filmes e o empreendedorismo cultural. Professor aposentado do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

- 2 *Especialista E2* – Possui graduação em Administração (1999), mestrado em Administração (2004) e doutorado em Administração (2009), todos pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente é professor de tempo integral, com carga de 40 horas semanais, da Universidade FUMEC, ministra disciplinas em cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração, além de orientar e realizar pesquisas nas linhas de Pesquisa Estratégia e Tecnologias em Marketing e Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: desempenho da firma, estratégia corporativa, estratégia competitiva, competição e métodos quantitativos, em especial Modelagem PLS (*Partial Least Squares*).
- 3 *Especialista E3* – Doutor em Administração, com ênfase em mercadologia e administração estratégica, tem experiência como Professor e Consultor na área de Análise e Pesquisa de Mercado. Participa como colaborador no Núcleo de Estudos do Comportamento do Consumidor (NECC-UFMG), Núcleo de Consultoria, Treinamento e Pesquisa em Marketing e Estratégia (NUME-UFMG), Núcleo de Internacionalização (Fundação Dom Cabral) e Núcleo de Gestão de Mercados (GEM Fundação Dom Cabral). Tem experiência profissional e docente nas áreas de Estatística Aplicada, Consultoria Empresarial e Pesquisa de Marketing, com ênfase em Metodologia Científica e Análise de Dados. Publicou 25 artigos em periódicos especializados e 53 trabalhos em eventos. Já foi agraciado com o prêmio de melhor artigo de marketing em congresso internacional

(CLADEA, 2005) e indicado ao prêmio de melhor artigo no Encontro de Marketing da ANPAD (2010). Atuou como Professor da Universidade FUMEC, integrando o corpo docente dos cursos de Mestrado e Doutorado Acadêmico em Administração (Linha de Pesquisa Estratégia e Tecnologias em Marketing), Coordenador do Curso de Certificação MBA e Assessor da Coordenação Geral dos Cursos de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) Especialização – MBA. Atualmente ocupa o cargo de professor Adjunto A, dedicação exclusiva, no Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG, atuando na linha de administração mercadológica.

- 4 *Especialista E4* – Doutor em Ciência da Informação pela UFMG, graduado Ciência da Computação pela FUMEC e licenciatura em Pedagogia pela UEMG. Atualmente é professor da Universidade FUMEC em disciplinas dos cursos de graduação em TI e no programa de mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. É pesquisador do LAIS – *Laboratory for Advanced Information Systems*. Também é diretor da Alarmsoft Tecnologia em Segurança. Atuou em grandes empresas como Terra Networks, TOTVS, Pitágoras e Itambé. Associado a SBC e ANCIB. Atua principalmente nos seguintes temas: algoritmos computacionais, arquitetura de computadores, tecnologia da informação, recuperação da informação, políticas informacionais, arquivos e gestão do conhecimento.
- 5 *Especialista E5* – Possui graduação em Ciência da Computação pelo Fundação Mineira de Educação e Cultura (2003) e curso-técnico-profissionalizante pela Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (1998). Atualmente é Assistente Administrativo da Fundação Mineira de Educação e Cultura. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Sistemas de Computação.
- 6 *Especialista E6* – Possui graduação em Matemática pelo Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH (1997), especialização (*lato sensu*) em Educação Matemática (UNI-BH 1998) e Análise de Sistemas de Informação (FUMEC – 1988) e mestrado em Engenharia Elétrica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006). Atualmente é

sócio da Es Computação S. C. Ltda., empresa de tecnologia voltada para desenvolvimento de sistemas de informação e professor Titular I da Universidade FUMEC. Exerce a função de coordenador do curso de Jogos Digitais com ênfase em computação gráfica, e leciona as disciplinas de Cálculo II, Cálculo Numérico, Informática, Lógica de Programação, Álgebra Linear e Geometria Analítica e Matemática Aplicada para os cursos de bacharelado em Ciência da Computação, Engenharia Aeronáutica, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Administração, Ciências Contábeis e Tecnologia de Jogos Digitais.

- 7 *Especialista E7* – Mestre em Administração pela Universidade FUMEC, com defesa realizada em junho de 2014. Possui graduação em Direito pela Universidade FUMEC (2001). Pós-graduada em direito Administrativo (Direito Ambiental). Atualmente é advogada, atuando em Escritório de Advocacia, além de atuar como pesquisadora na área acadêmica e docente em EAD e curso presencial de pós-graduação. Dentre outras disciplinas, ministra Metodologia, *Coaching Group*, Clima e Cultura organizacional, orientando diversos trabalhos de conclusão de curso e elaboração de artigos científicos.

Após o recebimento das respostas dos especialistas, foram elaborados três quadro-resumo com as contribuições para cada afirmativa do instrumento de coleta de dados – ver Anexo 2.

### **3.8 Considerações sobre a amostra**

A amostra foi composta por pessoas envolvidas em gerenciamento de projetos que, de alguma forma, fazem parte do ciclo de contatos profissionais do pesquisador. O Quadro 17 resume o número estimado das pessoas que tiveram acesso à consulta.

## QUADRO 17

## Origem e quantidade de pessoas convidadas

<b>Pedidos de resposta enviados</b>	<b>16.818 pessoas</b>
Site PMKB	9.300 pessoas
PMI-MG	2.973 pessoas
PMI-DF	2.838 pessoas
Contatos LinkedIn	653 pessoas
Grupo discussão PMI-SP	391 pessoas
Alunos MBA em GP - FUMEC	290 pessoas
E-mail direto	294 pessoas
Contato profissional (empresa atual)	54 pessoas
Grupo WatsApp - Alunos Mestrado	25 pessoas

Fonte: Original desta pesquisa.

A intenção foi atingir o maior número de pessoas possível, dentro das características do público-alvo.

O questionário foi cadastrado na plataforma web *googleforms* e enviado aos convidados para resposta. A plataforma ficou disponível para acesso dos convidados do dia 28.10.2016 ao dia 13.11.2016. Foi possível receber 163 respostas válidas.

### 3.9 Instrumento de coleta de dados

Pautada no estudo dos impactos da cultura brasileira na cultura de gerenciamento de projetos no Brasil, a coleta dos dados valeu-se de dois métodos: (i) pesquisa bibliográfica; e (ii) entrevista semiestruturada.

A pesquisa foi realizada em livros e artigos publicados em periódicos e anais de eventos científicos, dissertações e teses, com o objetivo de dar sustentação teórica ao estudo.

Consulta aos especialistas foi realizada por meio de uma variação do método *Delphi* com objetivo de ajustar e aprimorar o instrumento de coleta de dados.

O questionário foi enviado via *e-mail* e aplicado a colaboradores e membros do corpo de gestores. Os dados obtidos foram tratados com enfoque na definição das variáveis da cultura brasileira que exercem influência nos pilares da maturidade do gerenciamento de projetos e, por consequência, em seus resultados.

As hipóteses foram testadas com a utilização de um questionário estruturado pautado em uma escala intervalar de 10 (dez) pontos para as afirmativas propostas. As dimensões culturais foram propostas e avaliadas de acordo com as respostas obtidas por meio dos questionários e resultados da análise estatística.

Os objetivos foram alcançados a partir da Análise dos Resultados, relacionando-se os dados aos traços culturais brasileiros, de acordo com Freitas (1997) e com os pilares fundamentais da maturidade em gerenciamento de projetos, segundo o modelo MMGP-PRADO.

### **3.10 Técnica de análise de dados**

Atualmente os dados estatísticos são obtidos, classificados e armazenados em suportes digitais e disponibilizados em diversos sistemas de informação acessíveis a investigadores, cidadãos e organizações da sociedade que, por sua vez, podem utilizá-los no desenvolvimento de suas atividades. O processo de obtenção, armazenamento e disseminação de informações estatísticas tem sido acompanhado pelo rápido desenvolvimento de novos recursos, técnicas e metodologias de análise de dados (MORAIS, 2006).

Neste estudo, visando a criação de uma escala da cultura brasileira para o gerenciamento de projetos com vistas a garantir um maior grau de fidedignidade e validade aos instrumentos de pesquisa, foram aplicados vários testes estatísticos que permitiram identificar problemas subjacentes aos dados e tratar essas deficiências (TABACHNICK; FIDEL, 2001). Dentre eles: cálculos das médias e desvios padrão de cada dimensão do modelo, apuração de dados ausentes, levantamento de *outliers* uni e multivariados, detecção da normalidade e da linearidade dos dados, análise da fidedignidade e dimensionalidade do instrumento de pesquisa, avaliação da confiabilidade e validade dos construtos, segundo as análises discriminantes, nomológicas e convergentes.

Dentre as metodologias utilizadas, foi aplicado o *Bootstrapping*, método capaz de desenhar um grande número de subamostras (ou seja, amostras de *bootstrap*), a partir da amostra original, pelo método de substituição. Isso significa que cada vez que uma observação é retirada ao acaso, a partir da população de amostragem, ela é devolvida a esta população, antes que a próxima observação seja desenhada (isto é, a população da qual as observações são desenhadas contém sempre os mesmos elementos). O número de amostras

de *bootstrap* deveria ser elevado, mas pode ser pelo menos igual ao número de observações válidas no conjunto de dados (HAIR JR *et al.*, 2013).

Sintetizando o processo analítico, foram realizadas a análise fatorial para validar os construtos e a análise de variação múltipla para identificar as variáveis independentes da cultura.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise estatística dos dados tem o objetivo de avaliar e discutir as condições e pressupostos exigidos neste estudo, bem como as possíveis limitações da pesquisa e cautela na interpretação dos resultados encontrados. Para tal, utilizou-se aplicativos como o AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS, ferramentas de estrutura sugeridas na literatura por autores como Hair *et al.* (2010), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998).

### 4.1 Análise exploratória

A análise exploratória constitui a primeira etapa da análise dos dados. Com ela objetiva-se um estudo dos dados, para que o pesquisador conheça suas características e verifique as possíveis violações nos pressupostos empregados ao longo da pesquisa (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Assim, seu objetivo é prover informações sobre as variáveis e características gerais da amostra em tela.

#### 4.1.1 Descrição da amostra

TABELA 1 – Q1  
Faixa etária

		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Valid	21 a 25 anos	2	1,2	1,2	1,2
	26 a 30 anos	22	13,5	13,5	14,7
	31 a 35 anos	42	25,8	25,8	40,5
	35 a 40 anos	1	,6	,6	41,1
	36 a 40 anos	56	34,4	34,4	75,5
	41 a 45 anos	19	11,7	11,7	87,1
	46 a 50 anos	6	3,7	3,7	90,8
	51 a 55 anos	6	3,7	3,7	94,5
	56 a 60 anos	4	2,5	2,5	96,9
	61 a 65 anos	4	2,5	2,5	99,4
	Acima de 65 anos	1	,6	,6	100,0
	Total	163	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da pesquisa (Tabela 1) indicam que 60,8% dos respondentes pertencem à faixa etária de 31 a 40 anos de idade.

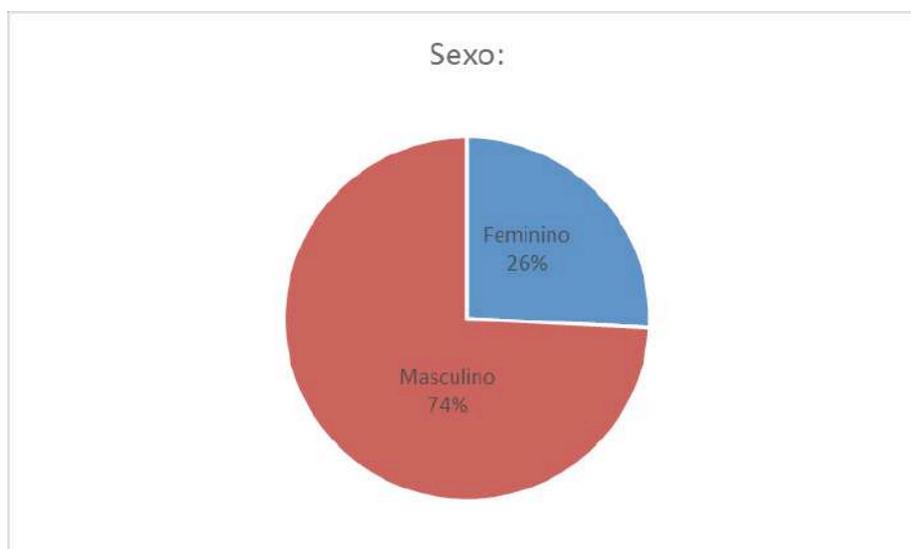


GRÁFICO 7 – Sexo  
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados demográficos da pesquisa indicam que 74% dos respondentes são do sexo masculino.

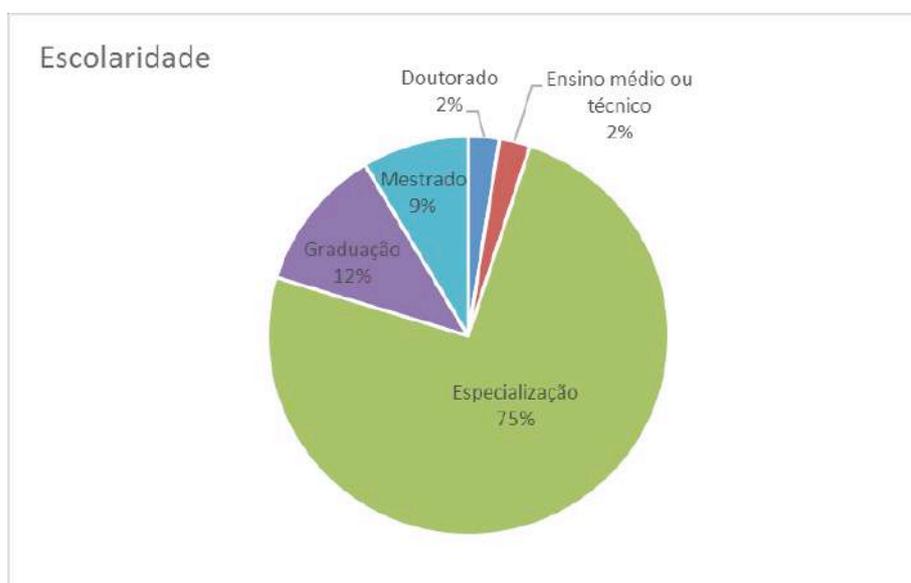


GRÁFICO 8 – Escolaridade  
Fonte: Dados da pesquisa.

O nível de escolaridade concluído predominante entre os respondentes é o da “Especialização”, com 75% de incidência.

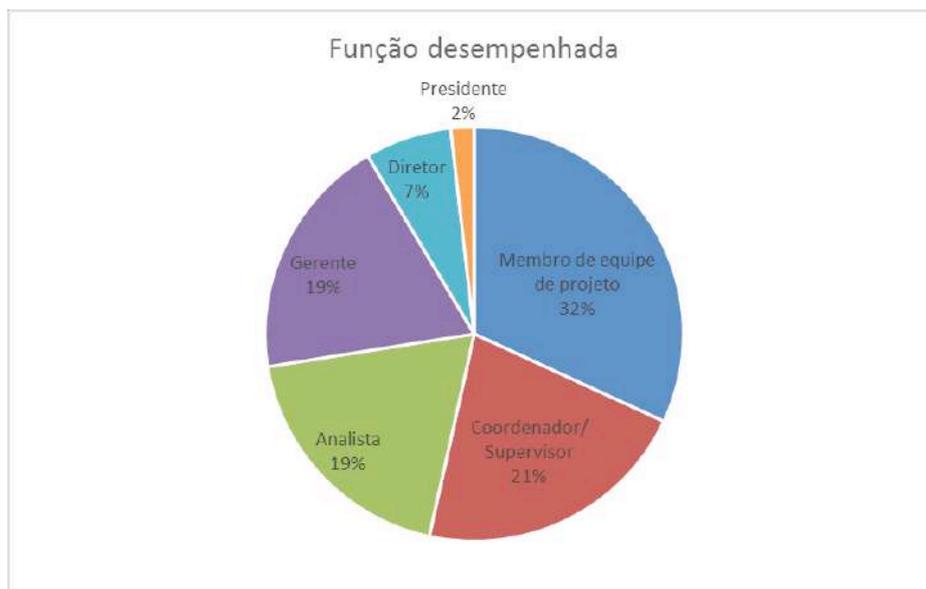


GRÁFICO 9 – Função desempenhada  
Fonte: Dados da pesquisa.

A função predominante desempenhada pelos respondentes é a de membro de equipe de projeto com 32% de incidência, seguida por coordenador ou supervisor com 21%.

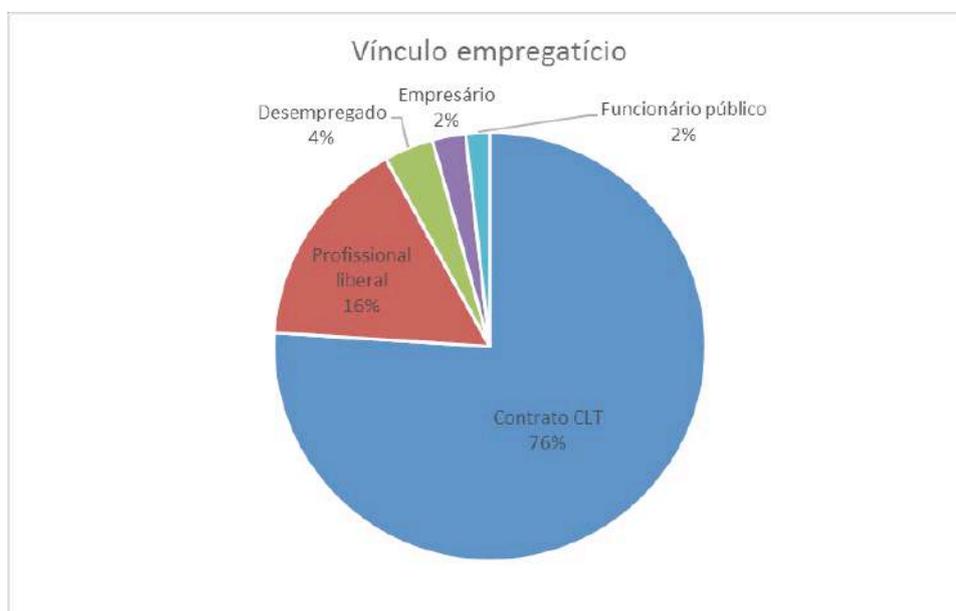


GRÁFICO 10 – Vínculo empregatício  
Fonte: Dados da pesquisa.

A modalidade de relação de trabalho predominante entre os respondentes é a do tipo CLT, com 76% de incidência.

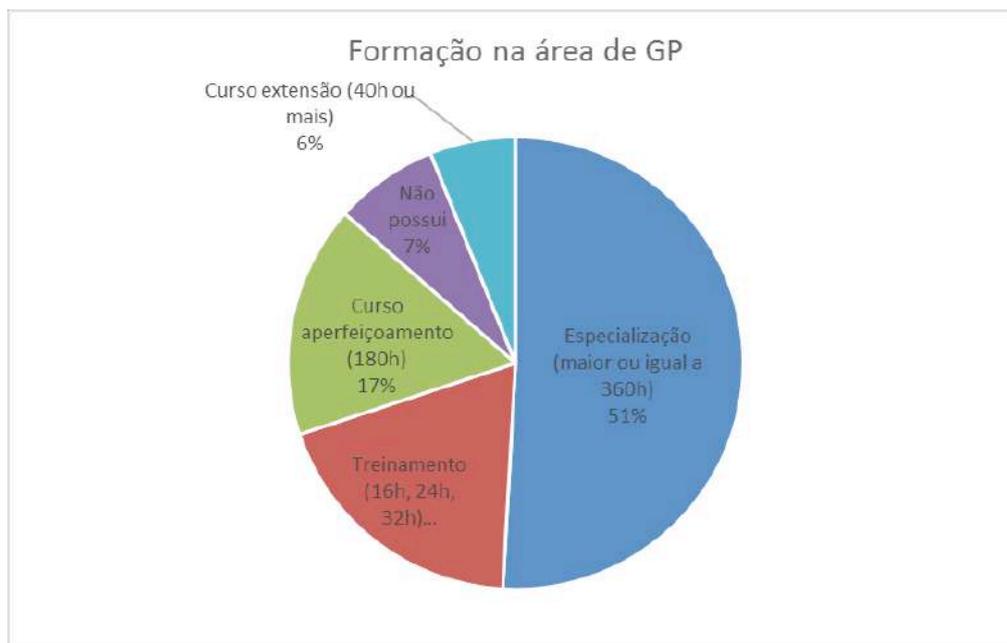


GRÁFICO 11 – Formação na área de GP  
Fonte: Dados da pesquisa.

A mais alta formação em gerenciamento de projetos que predomina entre os respondentes é a “Especialização”, com 51% de incidência.

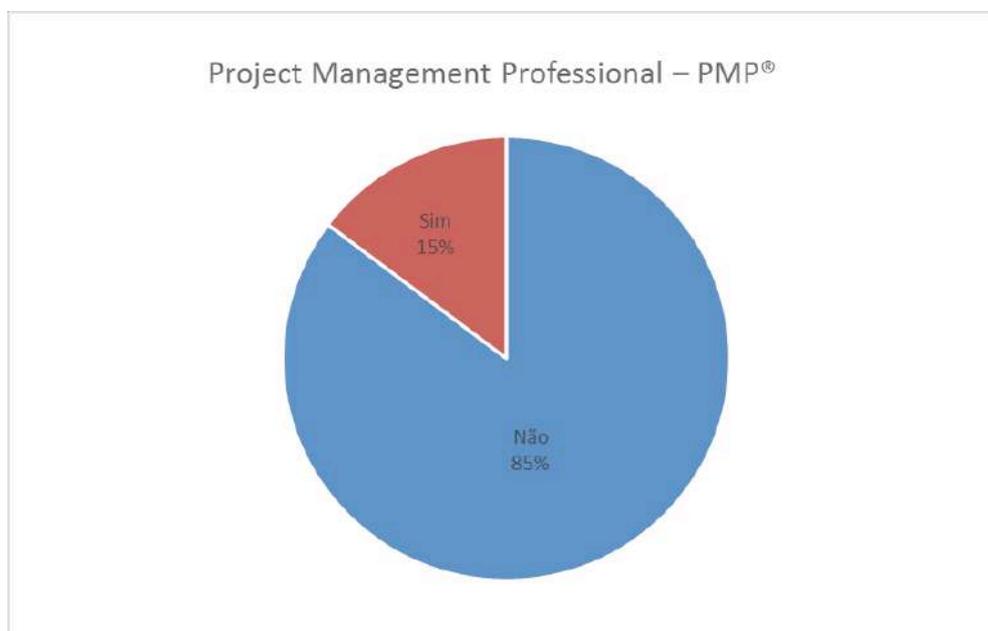


GRÁFICO 12 – Project Management – PMP®  
Fonte: Dados da pesquisa.

A certificação em *Project Management Professional* – PMP® é detida por apenas 15% dos respondentes.

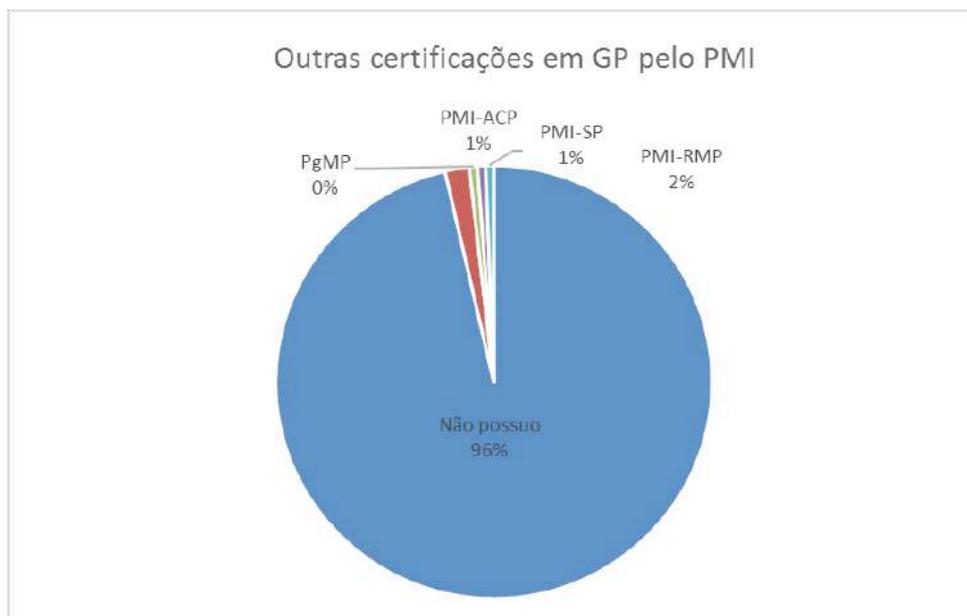


GRÁFICO 13 – Outras certificações em GP  
Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas 4% dos respondentes declararam possuir outra certificação na área de gerenciamento de projetos reconhecida pelo PMI.

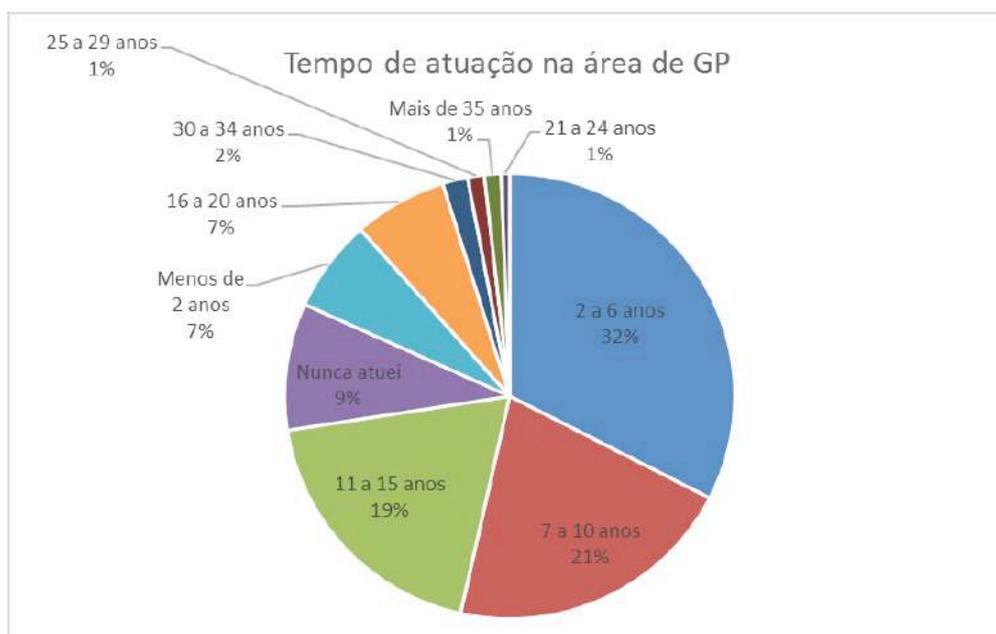


GRÁFICO 14 – Tempo de atuação na área de GP  
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados da amostra, 51% dos respondentes possuem de 2 a 10 anos de tempo de atuação em gerenciamento de projetos.



GRÁFICO 15 – Nível de atuação do Escritório de GP

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam que 28% dos respondentes declararam que o escritório de gerenciamento de projetos agrega os níveis operacional, tático e estratégico, sendo que 20% não possuem EGP ou PMO.

## 4.2 Análise descritiva

Como sugere Malhotra (2001, p. 402), neste estudo, foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, com o intuito de prover o seu conhecimento prévio e, fortuitamente, antecipar problemas e soluções para distorções que possam ser identificadas. A Tabela 2 descreve tais resultados, em função das estatísticas básicas das escalas.

TABELA 2  
Análise descritiva dos dados

	N	MIN	MAX	$\bar{x}$	s
Q12	163	0	10	6,40	2,246
Q13	163	0	10	4,69	3,040
Q14	163	0	10	6,39	2,478
Q15	163	0	10	6,11	2,758
Q16	163	0	10	5,47	2,849
Q17	163	0	10	5,74	3,412
Q18	163	0	10	6,50	2,402
Q19	163	0	10	7,04	2,178
Q20	163	0	10	5,57	2,411
Q21	163	0	10	5,82	2,575
Q22	163	0	10	5,57	2,320
Q23	163	0	10	6,90	2,313
Q24	163	0	10	5,48	2,588
Q25	163	0	10	6,21	2,481
Q26	163	0	10	7,96	2,047
Q27	163	0	10	8,08	2,073
Q28	163	0	10	5,22	2,900
Q29	163	0	10	6,25	2,647
Q30	163	0	10	5,23	2,684
Q31	163	0	10	6,82	2,609
Q32	163	0	10	6,72	2,530
Q33	163	0	10	2,84	2,942
Q34	163	0	10	5,66	2,742
Q35	163	0	10	5,63	2,697
Q36	163	0	10	4,82	2,947
Q37	163	0	10	4,60	2,426
Q38	163	0	10	6,75	2,299
Q39	163	0	10	7,20	1,959
Q40	163	0	10	6,59	2,369
Q41	163	0	10	6,06	2,574
Q42	163	0	10	6,66	2,900
Q43	163	0	10	7,31	2,224
Q44	163	0	10	7,33	1,946
Q45	163	0	10	6,47	2,286
Q46	163	0	10	5,60	2,801
Q47	163	0	10	5,22	3,309
Q48	163	0	10	5,88	2,601
Q49	163	0	10	5,94	2,818
Q50	163	0	10	6,82	2,603

Q51	163	0	10	6,48	2,588
Q52	163	0	10	6,25	2,389
Q53	163	0	10	6,20	2,712
Q54	163	0	10	6,43	2,627
Q55	163	0	10	5,02	2,693
Q56	163	0	10	6,40	2,657
Q57	163	0	10	5,56	2,409
Q58	163	0	10	6,40	2,371
Q59	163	0	10	5,38	2,818
Q60	163	0	10	6,55	2,267
Q61	163	0	10	5,01	2,546
Q62	163	0	10	6,56	2,088
Q63	163	0	10	6,92	2,203
Q64	163	0	10	6,22	2,660
Q65	163	0	10	5,75	2,472
NVálidos (completos)	163				

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: N é o tamanho da amostra válida; MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável;  $\bar{x}$  é a média aritmética da variável;  $s$  é o desvio padrão da variável. N indica que o item tem seu valor normal na escala de 0 a 10.

Ficou demonstrado, na Tabela 2, que os respondentes tendem a dar notas elevadas nas escalas do estudo, representando um certo grau de concordância com os itens avaliados.

#### 4.2.1 Dados ausentes

No que se refere aos dados ausentes, é relevante avaliar as razões e, caso existam, a extensão de dados omissos, buscando a análise e tratamento perspicazes sobre tal surgimento (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Portanto, a generalização dos resultados pode ficar comprometida, se existirem dados ausentes em demasia e se existirem fatores desconhecidos para sua ocorrência (HAIR *et al.*, 1998). Especialmente, se os valores obtidos na amostra não forem representativos da população de interesse, como ocorre quando padrões não aleatórios nos dados ausentes são observados no estudo (TABACHNICK; FIDEL, 2001), isso pode tornar-se danoso à generalização dos resultados.

Entretanto, nesse estudo, a coleta dos dados ocorreu por meio de ferramenta *on-line*, o que impede que o respondente deixe questões em branco. Sendo assim, não

ocorreram dados ausentes e, por isso, não faz sentido a análise dessa condição no banco de dados.

#### **4.2.2 Avaliação da normalidade**

Habitualmente, parte-se da premissa de que as variáveis seguem uma distribuição normal. Portanto, procedeu-se de acordo com HAIR *et al.* (1998), de que deve-se verificar se os dados em estudo se comportam conforme a distribuição teórica estudada, quando o procedimento de inferência se baseia em funções conhecidas de distribuição das variáveis (o que foi feito nesta etapa). Quando os dados se comportam como uma distribuição normal, eles tendem a possuir a maioria dos valores concentrados em torno da sua média, moda e mediana, enquanto os casos com valores distantes desta tendência central são menos comuns.

A análise dos gráficos demonstrou que as variáveis não se comportam conforme uma distribuição normal, e como os testes Jarque-Bera de normalidade, vide Tabela 3, obtiveram resultados idênticos, pois em 30 das 54 variáveis, rejeitou-se a hipótese nula de normalidade das variáveis com alfa (J-B SIG) menor que 1%.

TABELA 3  
Análise de assimetria e curtose das variáveis

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	Z	SIG	ERRO	$m^2$	SIG
Q12	-0,55	0,19	-2,88	<b>0,00</b>	-0,37	-0,98	0,33	0,38	9,05	0,01
Q13	0,08	0,19	0,42	0,67	<b>-1,13</b>	-2,98	<b>0,00</b>	0,38	8,80	0,01
Q14	-0,61	0,19	-3,22	<b>0,00</b>	-0,11	-0,29	0,77	0,38	10,25	<b>0,01</b>
Q15	-0,61	0,19	-3,22	<b>0,00</b>	-0,53	-1,41	0,16	0,38	12,08	<b>0,00</b>
Q16	-0,32	0,19	-1,66	0,10	-0,88	-2,33	0,02	0,38	7,99	0,02
Q17	-0,56	0,19	-2,93	<b>0,00</b>	<b>-1,09</b>	-2,87	<b>0,00</b>	0,38	16,46	<b>0,00</b>
Q18	-0,60	0,19	-3,17	<b>0,00</b>	-0,20	-0,53	0,59	0,38	10,16	<b>0,01</b>
Q19	-1,00	0,19	-5,25	<b>0,00</b>	0,81	2,15	0,03	0,38	31,58	<b>0,00</b>
Q20	-0,24	0,19	-1,27	0,20	-0,64	-1,69	0,09	0,38	4,36	0,11
Q21	-0,49	0,19	-2,58	<b>0,01</b>	-0,61	-1,61	0,11	0,38	9,04	0,01
Q22	-0,38	0,19	-2,01	0,04	-0,23	-0,60	0,55	0,38	4,32	0,12
Q23	-0,90	0,19	-4,75	<b>0,00</b>	0,60	1,58	0,11	0,38	24,61	<b>0,00</b>
Q24	-0,41	0,19	-2,18	0,03	-0,53	-1,41	0,16	0,38	6,59	0,04
Q25	-0,57	0,19	-2,99	<b>0,00</b>	-0,21	-0,54	0,59	0,38	9,06	0,01
Q26	<b>-1,44</b>	0,19	-7,58	<b>0,00</b>	<b>2,51</b>	6,64	<b>0,00</b>	0,38	99,16	<b>0,00</b>
Q27	<b>-1,51</b>	0,19	-7,92	<b>0,00</b>	<b>2,67</b>	7,06	<b>0,00</b>	0,38	110,02	<b>0,00</b>
Q28	-0,47	0,19	-2,47	0,01	-0,99	-2,62	<b>0,01</b>	0,38	12,65	<b>0,00</b>
Q29	-0,50	0,19	-2,62	<b>0,01</b>	-0,39	-1,03	0,30	0,38	7,78	0,02
Q30	-0,18	0,19	-0,94	0,35	-0,67	-1,77	0,08	0,38	3,89	0,14
Q31	-0,88	0,19	-4,60	<b>0,00</b>	0,20	0,53	0,60	0,38	21,08	<b>0,00</b>
Q32	-0,88	0,19	-4,65	<b>0,00</b>	0,28	0,74	0,46	0,38	21,79	<b>0,00</b>
Q33	0,83	0,19	4,39	<b>0,00</b>	-0,31	-0,83	0,41	0,38	19,59	<b>0,00</b>
Q34	-0,37	0,19	-1,94	0,05	-0,64	-1,69	0,09	0,38	6,46	0,04
Q35	-0,27	0,19	-1,43	0,15	-0,73	-1,94	0,05	0,38	5,66	0,06
Q36	0,10	0,19	0,54	0,59	-0,92	-2,45	0,01	0,38	6,09	0,05
Q37	0,15	0,19	0,81	0,42	-0,79	-2,10	0,04	0,38	4,94	0,08
Q38	-0,66	0,19	-3,46	<b>0,00</b>	0,03	0,07	0,95	0,38	11,77	<b>0,00</b>
Q39	-0,95	0,19	-5,01	<b>0,00</b>	<b>1,51</b>	3,99	<b>0,00</b>	0,38	40,04	<b>0,00</b>
Q40	-0,74	0,19	-3,90	<b>0,00</b>	0,18	0,47	0,64	0,38	15,19	<b>0,00</b>
Q41	-0,66	0,19	-3,48	<b>0,00</b>	-0,20	-0,53	0,59	0,38	12,19	<b>0,00</b>
Q42	-0,81	0,19	-4,24	<b>0,00</b>	-0,35	-0,92	0,36	0,38	18,46	<b>0,00</b>
Q43	-0,88	0,19	-4,64	<b>0,00</b>	0,60	1,59	0,11	0,38	23,60	<b>0,00</b>
Q44	-0,99	0,19	-5,19	<b>0,00</b>	<b>1,95</b>	5,15	<b>0,00</b>	0,38	52,12	<b>0,00</b>
Q45	-0,70	0,19	-3,66	<b>0,00</b>	0,16	0,41	0,68	0,38	13,29	<b>0,00</b>
Q46	-0,39	0,19	-2,04	0,04	-0,77	-2,05	0,04	0,38	8,16	0,02
Q47	-0,09	0,19	-0,47	0,64	<b>-1,20</b>	-3,18	<b>0,00</b>	0,38	10,03	<b>0,01</b>
Q48	-0,46	0,19	-2,42	0,02	-0,57	-1,49	0,14	0,38	7,93	0,02
Q49	-0,34	0,19	-1,81	0,07	-0,79	-2,09	0,04	0,38	7,44	0,02
Q50	-0,85	0,19	-4,47	<b>0,00</b>	0,09	0,24	0,81	0,38	19,70	<b>0,00</b>
Q51	-0,58	0,19	-3,03	<b>0,00</b>	-0,24	-0,65	0,52	0,38	9,39	<b>0,01</b>
Q52	-0,67	0,19	-3,50	<b>0,00</b>	0,00	0,01	1,00	0,38	12,02	<b>0,00</b>
Q53	-0,67	0,19	-3,55	<b>0,00</b>	-0,27	-0,71	0,48	0,38	12,85	<b>0,00</b>
Q54	-0,64	0,19	-3,39	<b>0,00</b>	-0,29	-0,76	0,45	0,38	11,85	<b>0,00</b>
Q55	-0,14	0,19	-0,73	0,47	-0,99	-2,61	<b>0,01</b>	0,38	7,13	0,03
Q56	-0,70	0,19	-3,66	<b>0,00</b>	-0,17	-0,45	0,65	0,38	13,38	<b>0,00</b>
Q57	-0,39	0,19	-2,05	0,04	-0,33	-0,87	0,39	0,38	4,84	0,09
Q58	-0,52	0,19	-2,73	<b>0,01</b>	-0,03	-0,08	0,93	0,38	7,32	0,03
Q59	-0,28	0,19	-1,50	0,13	-0,86	-2,27	0,02	0,38	7,20	0,03
Q60	-0,73	0,19	-3,84	<b>0,00</b>	0,19	0,49	0,62	0,38	14,72	<b>0,00</b>
Q61	-0,05	0,19	-0,26	0,79	-0,58	-1,52	0,13	0,38	2,31	0,31
Q62	-0,42	0,19	-2,19	0,03	-0,11	-0,28	0,78	0,38	4,76	0,09
Q63	-0,84	0,19	-4,43	<b>0,00</b>	0,56	1,49	0,14	0,38	21,38	<b>0,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

A análise dos parâmetros normais de assimetria e curtose (Tabela 3) também revelaram desvios moderados: foram observadas 2 variáveis com assimetria negativa menor que -1 (Q26 e Q27) e 4 variáveis com curtose maior que 1 em módulo (Q26, Q27, Q39 e Q44). Tais valores podem distorcer bastante as estimativas que se baseiam na distribuição normal. Entretanto, deve-se destacar que praticamente todas as variáveis obtiveram desvios significativos (24 em 54 variáveis em termos de assimetria), mas somente 4 em termos de curtose (4 em 54). Nesse sentido, pode-se dizer que os desvios da normalidade são somente moderados, e que poucas variáveis apresentam desvios que poderiam implicar em maiores vieses na aplicação de métodos que pressupõem a normalidade dos dados.

#### 4.2.3 *Outliers*

Estes são os casos em que os padrões de respostas são díspares em relação ao padrão das variáveis, podendo assim distorcer estimativas do estudo (HAIR *et al.*, 1998). Se os *outliers* existem nas respostas obtidas, podem ocorrer sérias distorções na análise, sendo, portanto, necessário avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (KLINE, 1998). Portanto, verificou-se que essas respostas se originam de indivíduos que não pertencem a população de interesse ou que pertencem a grupos não representativos das respostas como um todo (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Para classificar os *outliers* univariados, empregou-se o critério do intervalo Z fora dos limites de  $\pm 2,58$ , cujo valor não pressupõe a normalidade das distribuições das variáveis. Com este método, identificou-se 70 *outliers* univariados que equivalem a 0,80% da base de respostas 8.808 (54 variáveis x 163 respostas). Os *outliers* encontrados são unicamente casos com valores Z inferiores a -2,58, e essas respostas univariadas se concentraram em 36 respondentes.

Para identificar os casos multivariados, empregou-se o método da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) dividida pelo número de graus de liberdade (que é igual ao número de variáveis na regressão multivariada). Segundo o critério, os dados podem ser considerados *outliers* multivariados, caso a razão do método de Mahalanobis seja superior a 2 (HAIR *et al.*, 2010). Nesse estudo, o maior valor da razão da distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) pelos graus de liberdade foi de 1,822, de modo que se pode inferir que não existe nenhum *outlier* multivariado na base.

### 4.3 Análise de linearidade

Neste tópico analisou-se o grau em que as variáveis em estudo se comportam de maneira linear, pois as técnicas que se fundamentam em análise de correlações partem da premissa de que os relacionamentos entre as variáveis são lineares, considerando o coeficiente de *pearson* como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância desta estimativa de *pearson*. Na matriz que continha 1431 correlações não redundantes, um total de 743 (52%) estimativas foram superiores a 0,154 e 143 foram inferiores a -0,154 (20%), observando-se, portanto, um total de 859 correlações significativas ao nível de 5% bicaudal.

#### 4.3.1 Análise de redundância e multicolinearidade

A presença de correlações expressivas entre as variáveis pode indicar redundância nos dados testados no modelo (Kline, 1998). Portanto, é necessário cautela ao analisar correlações com valores superiores a 0,90, pois estes valores podem ser indícios de redundâncias entre as variáveis do estudo (TABACHNICK e FIDEL, 2001). Na Tabela 4, não foram encontradas correlações que superam estes limites, sendo a maior correlação igual a 0,79 e a menor -0,43. Mesmo considerando as medidas de inflação da variância (tolerância e VIF), não foram detectados valores fora dos limites de 10, o que demonstra não haver redundância preocupante no estudo.

TABELA 4  
Análise da multicolinearidade

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
Q12	0,38	2,64
Q13	0,35	2,84
Q14	0,23	4,29
Q15	0,28	3,63
Q16	0,47	2,11
Q17	0,45	2,24
Q18	0,31	3,21
Q19	0,33	3,06
Q20	0,43	2,33
Q21	0,37	2,70
Q22	0,36	2,76
Q23	0,44	2,28
Q24	0,29	3,40
Q25	0,41	2,41
Q26	0,33	3,05
Q27	0,35	2,82
Q28	0,43	2,35
Q29	0,44	2,25
Q30	0,44	2,29
Q31	0,21	4,87
Q32	0,36	2,77
Q33	0,54	1,87
Q34	0,30	3,35
Q35	0,30	3,35
Q36	0,40	2,52
Q37	0,50	2,00
Q38	0,34	2,91
Q39	0,55	1,82
Q40	0,32	3,16
Q41	0,48	2,09
Q42	0,20	4,93
Q43	0,26	3,88
Q44	0,38	2,60
Q45	0,41	2,47
Q46	0,49	2,03
Q47	0,44	2,26
Q48	0,27	3,71
Q49	0,34	2,94
Q50	0,35	2,89
Q51	0,19	5,25
Q52	0,20	4,92
Q53	0,25	4,00

Q54	0,31	3,21
Q55	0,35	2,88
Q56	0,48	2,08
Q57	0,37	2,70
Q58	0,43	2,34
Q59	0,39	2,59
Q60	0,55	1,81
Q61	0,44	2,30
Q62	0,26	3,84
Q63	0,26	3,88
Q64	0,39	2,55
Q65	0,50	2,02

Fonte: dados da pesquisa.

OBS: o valor “Tolerância” indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

#### 4.3.2 Comparação de médias por construto

Para testar as hipóteses dos estudos, escolheu-se comparar as médias dos indicadores de cada item com o ponto central da escala, bem como verificar o grau de concordância com cada uma das assertivas. Nesse ponto, deve-se destacar que o instrumento foi construído na premissa de avaliar diretamente a relação ou ligação entre cada traço ou dimensão da cultura com os níveis de maturidade em gestão de projetos.

Nesse caso, os itens não são ligados a dimensões distintas; eles representam supostas relações de ligações entre traços e subtraços da cultura e seus impactos nas dimensões e subdimensões da maturidade. Sendo assim, não faz sentido tentar identificar as dimensões em que se agrupam os itens, por meio de técnicas como análise fatorial, dado que cada item mede não somente mais de um fator, mas também a suposta relação a ser testada entre a cultura e a maturidade. Trata-se, portanto, de itens multidimensionais, nos quais a aplicação da análise fatorial não encontra respaldo (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Por isso foi feita a análise dos itens em relação tanto ao grau de concordância em termos percentuais quanto à média geral das variáveis. O grau de concordância foi construído, categorizando as respostas maiores ou iguais a 7 (sete) como sendo concordância.

Para testar as hipóteses foi aplicado o teste *t* para uma amostra, comparando as médias das escalas com o valor esperado de 5. Já o teste qui-quadrado foi realizado,

comparando a distribuição de concordância com o percentual esperado de 50%, verificando-se que a concordância com o item é diferente de 50% (maior ou menor que 50%). Os resultados serão apresentados de acordo com as dimensões de maturidade nas próximas seções.

### 4.3.3 Dimensão da maturidade em Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC)

Tem-se, na Tabela 5, os resultados para a primeira dimensão da maturidade em gestão de projetos.

TABELA 5  
Médias por indicador (I)

ITENS	N	MÉDIA	DESVIO	ERRO PADRÃO
Q12_H_pter_CTCC_vive	163	6,40	2,246	,176
Q13_H_pter_CTCC_vive	163	4,69	3,040	,238
Q14_H_ptri_CTCC_conh	163	6,39	2,478	,194
Q15_H_ptri_CTCC_conh	163	6,11	2,758	,216
Q16_H_auto_CTCC_lid	163	5,47	2,849	,223
Q17_H_auto_CTCC_lid	163	5,74	3,412	,267
Q18_P_leal_CTCC_vive	163	6,50	2,402	,188
Q19_P_leal_CTCC_vive	163	7,04	2,178	,171
Q20_P_pers_CTCC_conh	163	5,57	2,411	,189
Q21_P_pers_CTCC_conh	163	5,82	2,575	,202
Q22_J_plas_CTCC_lid	163	5,57	2,320	,182
Q23_J_plas_CTCC_lid	163	6,90	2,313	,181
Q24_J_mala_CTCC_vive	163	5,48	2,588	,203
Q25_J_mala_CTCC_vive	163	6,21	2,481	,194
Q26_P_form_CTCC_conh	163	7,96	2,047	,160
Q27_P_form_CTCC_conh	163	8,08	2,073	,162
Q28_J_esav_CTCC_lid	163	5,22	2,900	,227
Q29_J_esav_CTCC_lid	163	6,25	2,647	,207

Fonte: Original desta pesquisa.

Inicialmente, compararam-se as médias dos indicadores com o ponto central da escala (5) por meio do teste *t*, conforme Tabela 6.

TABELA 6  
Teste média dos itens (I)

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q12_H_pter_CTCC_vive	7,986	162	,000	1,405	1,06	1,75
Q13_H_pter_CTCC_vive	-1,288	162	,199	-,307	-,78	,16
Q14_H_ptri_CTCC_conh	7,175	162	,000	1,393	1,01	1,78
Q15_H_ptri_CTCC_conh	5,141	162	,000	1,110	,68	1,54
Q16_H_auto_CTCC_lid	2,090	162	,038	,466	,03	,91
Q17_H_auto_CTCC_lid	2,755	162	,007	,736	,21	1,26
Q18_P_leal_CTCC_vive	7,989	162	,000	1,503	1,13	1,87
Q19_P_leal_CTCC_vive	11,974	162	,000	2,043	1,71	2,38
Q20_P_pers_CTCC_conh	3,021	162	,003	,571	,20	,94
Q21_P_pers_CTCC_conh	4,077	162	,000	,822	,42	1,22
Q22_J_plas_CTCC_lid	3,140	162	,002	,571	,21	,93
Q23_J_plas_CTCC_lid	10,499	162	,000	1,902	1,54	2,26
Q24_J_mala_CTCC_vive	2,361	162	,019	,479	,08	,88
Q25_J_mala_CTCC_vive	6,250	162	,000	1,215	,83	1,60
Q26_P_form_CTCC_conh	18,445	162	,000	2,957	2,64	3,27
Q27_P_form_CTCC_conh	18,970	162	,000	3,080	2,76	3,40
Q28_J_esav_CTCC_lid	,972	162	,332	,221	-,23	,67
Q29_J_esav_CTCC_lid	6,037	162	,000	1,252	,84	1,66

Fonte: Dados da pesquisa.

A comparação das médias revela que, praticamente, todas as médias dos itens se afastam do centro da escala, exceto os itens Q28\_J\_esav\_CTCC\_lid e Q13\_H\_pter\_CTCC\_vive, cuja significância (sig.) não é menor que 5% (0,05). Nos demais casos, pode-se afirmar que uma tendência da média é diferente da tendência central. Em termos de concordância, pode-se vislumbrar os resultados na Tabela 7.

TABELA 7  
Concordância por indicador (I)

	N	Concordância	Qui-quadrado	Significância
Q12_H_pter_CTCC_vive	163	,56	2,71	0,10
Q13_H_pter_CTCC_vive	163	,32	<b>21,36</b>	<b>0,00</b>
Q14_H_ptri_CTCC_conh	163	,51	0,06	0,81
Q15_H_ptri_CTCC_conh	163	,52	0,30	0,58
Q16_H_auto_CTCC_lid	163	,43	3,25	0,07
Q17_H_auto_CTCC_lid	163	,53	0,74	0,39
Q18_P_leal_CTCC_vive	163	,55	1,77	0,18
Q19_P_leal_CTCC_vive	163	,68	<b>21,36</b>	<b>0,00</b>
Q20_P_pers_CTCC_conh	163	,40	<b>5,90</b>	<b>0,02</b>
Q21_P_pers_CTCC_conh	163	,50	0,01	0,94
Q22_J_plas_CTCC_lid	163	,36	<b>13,55</b>	<b>0,00</b>
Q23_J_plas_CTCC_lid	163	,66	<b>15,96</b>	<b>0,00</b>
Q24_J_mala_CTCC_vive	163	,41	<b>5,16</b>	<b>0,02</b>
Q25_J_mala_CTCC_vive	163	,48	0,15	0,70
Q26_P_form_CTCC_conh	163	,82	<b>65,09</b>	<b>0,00</b>
Q27_P_form_CTCC_conh	163	,80	<b>57,72</b>	<b>0,00</b>
Q28_J_esav_CTCC_lid	163	,45	1,38	0,24
Q29_J_esav_CTCC_lid	163	,50	0,01	0,94

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisado o grau de concordância, verificou-se uma menor força dos itens, ficando a concordância diferente do esperado (50%) somente nos casos acima destacados. São esses os casos em que uma tendência à concordância ou discordância com o item é muito forte. Por exemplo, o item Q13\_H\_pter\_CTCC\_vive tem a concordância de somente 32% dos respondentes, bem abaixo do esperado, considerando-se o caso em que não há consenso (50%). Já os itens Q26\_P\_form\_CTCC\_conh e Q27\_P\_form\_CTCC\_conh apresentam forte concordância (acima de 80%), mostrando pontos de maior consenso.

Os resultados indicam que o pilar da maturidade composto por competência técnica, competência contextual e competência comportamental, recebe influência dos traços da cultura brasileira no âmbito organizacional, devido à constatação de que as médias são diferentes do ponto neutro (5), o que denota um maior grau de concordância ou discordância com as afirmativas.

Este resultado é reforçado pela concordância com itens que dificultam a implementação da metodologia de GP3, e também, pela baixa concordância com questões relevantes para a evolução das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Um exemplo disso ocorreu, por exemplo na questão Q13: “Existe uma política de treinamento

contínuo com foco em gerenciamento de projetos”, o que, segundo consta no Referencial Teórico, pode ser fruto de sociedades com traços mais acentuados de paternalismo, patrimonialismo, autoritarismo, lealdade pessoal, personalismo, plasticidade, malandragem e formalismo, em que mudanças são evitadas, buscando-se uma região de conforto pela manutenção do estado atual (*status quo*), com desconfiança do progresso, baixa realização por autodeterminação, postura de espectador, embora a percepção de que tais práticas são conhecidas e supostamente utilizadas de forma adequada.

As subdimensões da maturidade que poderão ter sua evolução afetada, foram: (i) evolução da experiência e vivência em GP3; (ii) difusão de conhecimentos a partir de uma liderança transformacional; (iii) liderança pautada pelo exemplo; e (iv) cultivo de relacionamentos humanos eficientes.

Contudo, na contracorrente desta análise, aparecem os itens com elevado grau de concordância. Um exemplo disso ocorreu na questão Q26: “Os resultados são melhores quando normas e procedimentos são seguidos”; e na questão Q27: “Planeja-se porque ganha-se mais previsibilidade”, que corroboram a evolução do nível de maturidade das práticas de gestão de projetos. Assim é esperado, quando tais valores são aplicados. Vale ressaltar que a metodologia é que deve ser adaptada à cultura, não o contrário.

#### **4.3.4 Dimensão da maturidade – uso de metodologia (tecnologia da informação)**

Neste item, apresentam-se os resultados para a segunda dimensão da maturidade em gestão de projetos.

TABELA 8  
Médias por indicador (II)

ITENS	N	MÉDIA	DESVIO	ERRO PADRÃO
Q30_H_pter_MTI_gp	163	5,23	2,68	0,21
Q31_H_pter_MTI_gp	163	6,82	2,61	0,20
Q32_H_ptri_MTI_gr	163	6,72	2,53	0,20
Q33_H_ptri_MTI_gr	163	2,84	2,94	0,23
Q34_H_auto_MTI_inf	163	5,66	2,74	0,21
Q35_H_auto_MTI_inf	163	5,63	2,70	0,21
Q36_P_leal_MTI_gp	163	4,82	2,95	0,23
Q37_P_leal_MTI_gp	163	4,60	2,43	0,19
Q38_P_Pres_MTI_gr	163	6,75	2,30	0,18
Q39_P_pers_MTI_gr	163	7,20	1,96	0,15
Q40_J_plas_MTI_gr	163	6,59	2,37	0,19
Q41_J_plas_MTI_gr	163	6,06	2,57	0,20
Q42_J_mala_MTI_gp	163	6,66	2,90	0,23
Q43_J_mala_MTI_gp	163	7,31	2,22	0,17
Q44_P_form_MTI_inf	163	7,33	1,95	0,15
Q45_P_form_MTI_inf	163	6,47	2,29	0,18
Q46_J_esav_MTI_inf	163	5,60	2,80	0,22
Q47_J esav_MTI inf	163	5,22	3,31	0,26

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, conforme Tabela 8, compararam-se as médias dos indicadores com o ponto central da escala (5) por meio do teste *t*.

TABELA 9  
 Teste de médias por itens (II)

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q30_H_pter_MTI_gp	1,109	162	,269	,233	-,18	,65
Q31_H_pter_MTI_gp	8,887	162	,000	1,816	1,41	2,22
Q32_H_ptri_MTI_gr	8,701	162	,000	1,724	1,33	2,12
Q33_H_ptri_MTI_gr	-9,372	162	,000	-2,160	-2,61	-1,70
Q34_H_auto_MTI_inf	3,085	162	,002	,663	,24	1,09
Q35_H_auto_MTI_inf	2,963	162	,004	,626	,21	1,04
Q36_P_leal_MTI_gp	-,797	162	,426	-,184	-,64	,27
Q37_P_leal_MTI_gp	-2,099	162	,037	-,399	-,77	-,02
Q38_P_Pres_MTI_gr	9,744	162	,000	1,755	1,40	2,11
Q39_P_pers_MTI_gr	14,314	162	,000	2,196	1,89	2,50
Q40_J_plas_MTI_gr	8,562	162	,000	1,589	1,22	1,96
Q41_J_plas_MTI_gr	5,264	162	,000	1,061	,66	1,46
Q42_J_mala_MTI_gp	7,319	162	,000	1,663	1,21	2,11
Q43_J_mala_MTI_gp	13,279	162	,000	2,313	1,97	2,66
Q44_P_form_MTI_inf	15,251	162	,000	2,325	2,02	2,63
Q45_P_form_MTI_inf	8,189	162	,000	1,466	1,11	1,82
Q46_J_esav_MTI_inf	2,712	162	,007	,595	,16	1,03
Q47_J_esav_MTI_inf	,852	162	,395	,221	-,29	,73

Fonte: Dados da pesquisa.

A comparação das médias, na Tabela 9, revela que, praticamente, todas as médias dos itens se afastam do centro da escala, exceto os itens Q30\_H\_pter\_MTI\_gp, Q36\_P\_leal\_MTI\_gp e Q47\_J\_esav\_MTI\_inf, cuja significância (sig.) não é menor que 5% (0,05). Nos demais casos, pode-se afirmar uma tendência da média ser diferente da tendência central. Em termos de concordância, pode-se vislumbrar os resultados na Tabela 10.

TABELA 10  
Concordância por indicador (II)

	N	Concordância	Qui-quadrado	Significância
Q30_H_pter_MTI_gp	163	<b>0,32</b>	<b>21,36</b>	<b>0,00</b>
Q31_H_pter_MTI_gp	163	<b>0,61</b>	<b>7,52</b>	<b>0,01</b>
Q32_H_ptri_MTI_gr	163	<b>0,64</b>	<b>12,42</b>	<b>0,00</b>
Q33_H_ptri_MTI_gr	163	<b>0,15</b>	<b>78,34</b>	<b>0,00</b>
Q34_H_auto_MTI_inf	163	0,42	3,83	0,05
Q35_H_auto_MTI_inf	163	<b>0,42</b>	<b>4,47</b>	<b>0,03</b>
Q36_P_leal_MTI_gp	163	<b>0,28</b>	<b>30,93</b>	<b>0,00</b>
Q37_P_leal_MTI_gp	163	<b>0,26</b>	<b>38,29</b>	<b>0,00</b>
Q38_P_Pres_MTI_gr	163	<b>0,63</b>	<b>11,34</b>	<b>0,00</b>
Q39_P_pers_MTI_gr	163	<b>0,68</b>	<b>21,36</b>	<b>0,00</b>
Q40_J_plas_MTI_gr	163	<b>0,60</b>	<b>5,90</b>	<b>0,02</b>
Q41_J_plas_MTI_gr	163	0,52	0,15	0,70
Q42_J_mala_MTI_gp	163	<b>0,64</b>	<b>12,42</b>	<b>0,00</b>
Q43_J_mala_MTI_gp	163	<b>0,67</b>	<b>19,93</b>	<b>0,00</b>
Q44_P_form_MTI_inf	163	<b>0,73</b>	<b>34,51</b>	<b>0,00</b>
Q45_P_form_MTI_inf	163	0,55	1,38	0,24
Q46_J_esav_MTI_inf	163	0,45	1,77	0,18
Q47_J_esav_MTI_inf	163	<b>0,39</b>	<b>7,52</b>	<b>0,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisado o grau de concordância, verifica-se uma força considerável dos itens, ficando a concordância diferente do esperado (50%) nos casos destacados em negrito. São esses os casos em que uma tendência à concordância/discordância com o item é forte. Já se nota uma maior discrepância dos itens.

Os resultados indicam que o pilar da maturidade composto por uso de metodologia e tecnologia da informação recebe influências dos traços e subtraços da cultura brasileira no âmbito organizacional.

Este resultado está embasado na constatação de que as médias são diferentes do ponto neutro (5), o que denota um maior grau de concordância ou discordância relacionados. Um resultado reforçado pela concordância com itens que dificultam a implementação da metodologia de GP3, e também, pela baixa concordância com questões relevantes para a evolução das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Um exemplo de forte concordância com questão que dificulta a evolução da maturidade foi a Q39: “As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho”, fruto de uma sociedade relacional, que atribui um valor particular a cada um dos indivíduos em relação aos seus semelhantes, onde os amigos estão acima da lei e têm direitos especiais.

De acordo com Wang (2002), o relacionamento interpessoal influencia negativamente na performance do trabalho.

Focando as questões que tiveram alto índice de discordância, vale ressaltar a Q33: “O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico”. Este item ficou próximo da avaliação “discordo totalmente” na opinião dos respondentes, o que denota um certo estado de: (i) apoderamento do público pelo privado; (ii) aceitação dos subordinados e patrimonialismo dos chefes; (ii) um traço comum em estruturas hierarquizadas e mais raro em estruturas organizacionais horizontais; (iii) elevada distância do poder.

Esses atributos prejudicam o uso de metodologia de gerenciamento de projetos e tecnologia da informação, dificultam os processos de melhoria contínua em aspectos críticos de gestão e desencorajam a existência de um dono ou pessoa, ponto focal, para difundir, garantir o uso, retroalimentar e atualizar o sistema integrado de informações de gestão de projetos, uma vez que, de acordo com as opiniões dos respondentes, percebeu-se que a alta administração das organizações não demonstram interesse em bonificar aplicações de subdimensões da maturidade.

#### **4.4 Estrutura organizacional (alinhamento estratégico)**

Passa-se aos resultados da terceira dimensão da maturidade em gestão de projetos.

TABELA 11  
Médias por indicador (III)

ITENS	N	MÉDIA	DESVIO	ERRO PADRÃO
Q48_H_pter_EOAE_hor	163	5,88	2,60	0,20
Q49_H_pter_EOAE_hor	163	5,94	2,82	0,22
Q50_H_ptri_EOAE_desc	163	6,82	2,60	0,20
Q51_H_ptri_EOAE_desc	163	6,48	2,59	0,20
Q52_H_auto_EOAE_alin	163	6,25	2,39	0,19
Q53_H_auto_EOAE_alin	163	6,20	2,71	0,21
Q54_P_leal_EOAE_hor	163	6,43	2,63	0,21
Q55_P_leal_EOAE_hor	163	5,02	2,69	0,21
Q56_P_pers_EOAE_desc	163	6,40	2,66	0,21
Q57_P_pers_EOAE_desc	163	5,56	2,41	0,19
Q58_J_plas_EOAE_desc	163	6,40	2,37	0,19
Q59_J_plas_EOAE_desc	163	5,38	2,82	0,22
Q60_J_mala_EOAE_hor	163	6,55	2,27	0,18
Q61_J_mala_EOAE_hor	163	5,01	2,55	0,20
Q62_P_form_EOAE_alin	163	6,56	2,09	0,16
Q63_P_form_EOAE_alin	163	6,92	2,20	0,17
Q64_J_esav_EOAE_alin	163	6,22	2,66	0,21
Q65_J_esav_EOAE_alin	163	5,75	2,47	0,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, foram comparadas as médias dos indicadores com o ponto central da escala (5) por meio do teste *t*.

TABELA 12  
 Teste de média dos itens (III)

	Test Value = 5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q48_H_pter_EOAE_hor	4,307	162	,000	,877	,48	1,28
Q49_H_pter_EOAE_hor	4,280	162	,000	,945	,51	1,38
Q50_H_ptri_EOAE_desc	8,936	162	,000	1,822	1,42	2,22
Q51_H_ptri_EOAE_desc	7,325	162	,000	1,485	1,08	1,88
Q52_H_auto_EOAE_alin	6,688	162	,000	1,252	,88	1,62
Q53_H_auto_EOAE_alin	5,631	162	,000	1,196	,78	1,62
Q54_P_leal_EOAE_hor	6,947	162	,000	1,429	1,02	1,84
Q55_P_leal_EOAE_hor	,087	162	,931	,018	-,40	,43
Q56_P_pers_EOAE_desc	6,752	162	,000	1,405	,99	1,82
Q57_P_pers_EOAE_desc	2,959	162	,004	,558	,19	,93
Q58_J_plas_EOAE_desc	7,530	162	,000	1,399	1,03	1,77
Q59_J_plas_EOAE_desc	1,723	162	,087	,380	-,06	,82
Q60_J_mala_EOAE_hor	8,708	162	,000	1,546	1,20	1,90
Q61_J_mala_EOAE_hor	,062	162	,951	,012	-,38	,41
Q62_P_form_EOAE_alin	9,567	162	,000	1,564	1,24	1,89
Q63_P_form_EOAE_alin	11,130	162	,000	1,920	1,58	2,26
Q64_J_esav_EOAE_alin	5,860	162	,000	1,221	,81	1,63
Q65_J_esav_EOAE_alin	3,897	162	,000	,755	,37	1,14

Fonte: Dados da pesquisa.

A comparação das médias, segundo a Tabela 12, revela que praticamente todas as médias dos itens se afastam do centro da escala. Exceto os itens Q55\_P\_leal\_EOAE\_hor, Q59\_J\_plas\_EOAE\_desc e Q61\_J\_mala\_EOAE\_hor, cuja significância (sig.) não é menor que 5% (0,05). Nos demais casos, pode-se afirmar uma tendência da média ser diferente da tendência central. Em termos de concordância, pode-se vislumbrar os resultados na Tabela 13.

TABELA 13  
Concordância por indicador (III)

	N	Concordância	Qui-quadrado	Significância
Q48_H_pter_EOAE_hor	163	0,45	1,77	0,18
Q49_H_pter_EOAE_hor	163	0,47	0,74	0,39
<b>Q50_H_ptri_EOAE_desc</b>	<b>163</b>	<b>0,63</b>	<b>10,31</b>	<b>0,00</b>
Q51_H_ptri_EOAE_desc	163	0,54	1,04	0,31
Q52_H_auto_EOAE_alin	163	0,53	0,74	0,39
Q53_H_auto_EOAE_alin	163	0,53	0,50	0,48
Q54_P_leal_EOAE_hor	163	0,57	3,25	0,07
<b>Q55_P_leal_EOAE_hor</b>	<b>163</b>	<b>0,36</b>	<b>13,55</b>	<b>0,00</b>
Q56_P_pers_EOAE_desc	163	0,54	1,04	0,31
<b>Q57_P_pers_EOAE_desc</b>	<b>163</b>	<b>0,39</b>	<b>8,40</b>	<b>0,00</b>
Q58_J_plas_EOAE_desc	163	0,52	0,15	0,70
<b>Q59_J_plas_EOAE_desc</b>	<b>163</b>	<b>0,39</b>	<b>7,52</b>	<b>0,01</b>
<b>Q60_J_mala_EOAE_hor</b>	<b>163</b>	<b>0,60</b>	<b>5,90</b>	<b>0,02</b>
<b>Q61_J_mala_EOAE_hor</b>	<b>163</b>	<b>0,28</b>	<b>30,93</b>	<b>0,00</b>
Q62_P_form_EOAE_alin	163	0,55	1,38	0,24
<b>Q63_P_form_EOAE_alin</b>	<b>163</b>	<b>0,63</b>	<b>11,34</b>	<b>0,00</b>
Q64_J_esav_EOAE_alin	163	0,55	1,77	0,18
<b>Q65_J_esav_EOAE_alin</b>	<b>163</b>	<b>0,37</b>	<b>11,34</b>	<b>0,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisado o grau de concordância, conforme a Tabela 13, verificou-se uma força moderada dos itens, ficando a concordância diferente do esperado (50%) nos casos destacados em negrito. São esses os casos em que uma tendência à concordância ou discordância com o item é forte. Já se nota uma maior discrepância dos itens.

Os resultados indicam que o pilar da maturidade, composto por estrutura organizacional e alinhamento estratégico, recebe influências dos traços e subtraços da cultura brasileira no âmbito organizacional.

Este resultado está embasado no fato de as médias serem diferentes do ponto neutro (5), o que denota um maior grau de concordância ou discordância relacionados. É reforçado pela concordância com questões que dificultam a implementação da metodologia de GP3, e também, pela baixa concordância com questões relevantes para a evolução das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Um exemplo de forte concordância com uma questão que dificulta a evolução da maturidade é a questão Q63: “Os interesses do cliente são sempre levados em consideração”, o que denota influência de uma sociedade relacional, que busca levar alguma vantagem na relação emocional,

buscando por concessões extracontratuais, por meio de fuga do formalismo da norma. O PMI, por meio do PMBOK, classifica este tipo de atitude como *gold plating*, na tradução para o português: “banhar a ouro”, ou seja, realizar entregas extra escopo que não agregam valor, objetivando alguma forma de compensação oculta. Vale ressaltar, que o PMI abomina esta prática e não tolera este tipo de relação.

Focando nas questões que obtiveram alto índice de discordância, ressalta-se a questão Q61: “As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa”. Este item ficou próximo da avaliação “discordo totalmente” na opinião dos respondentes, o que denota um certo nível de abstenção às regras como meio de trânsito entre o sistema legal e o sistema informal. Sendo assim, promover o alinhamento estratégico significa abdicar de valores importantes da metodologia de GP3, como por exemplo: (i) horizontalização da comunicação e distribuição do poder na cadeia de comando; (ii) consciência de time do projeto; (iii) posição (cargo) *versus* ação (performance); e (iv) influência com base em conhecimento e não em poder.

#### **4.5 Análise da qualidade de mensuração**

Como usual em estudos científicos que empregam escalas psicométricas, torna-se recomendável verificar se existe congruência entre as medições efetuadas e os construtos que se pretendia medir, pela busca de evidências da confiabilidade e validade da mensuração (NETEMEYER *et al.*, 2003). Serão apresentadas, nesta etapa, as propriedades psicométricas das escalas, passando pela avaliação da dimensionalidade, confiabilidade e validade das medidas.

##### **4.5.1 Análise da dimensionalidade**

Conforme sugestão corrente na literatura, deve-se avaliar a dimensionalidade de um conjunto de dados. Na prática, seria necessário averiguar se os indicadores de cada construto partilham uma única faceta ou dimensão latente (NETEMEYER *et al.*, 2003). Para fazer esta análise, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair *et al.* (2010) e Tabachnick e Fidel (2003).

Como o tamanho da amostra foi insuficiente para rodar, de uma vez, uma análise única com todos os indicadores e dimensões, preferiu-se dividir a análise de modo a verificar a dimensionalidade de acordo com blocos ou traços. Os agrupamentos de

variáveis levaram em conta as hipóteses básicas do estudo, ou seja, a associação entre os traços da cultura brasileira e as dimensões da maturidade em gestão de projetos. Dessa forma, os dados foram divididos em seis blocos.

Inicialmente, serão apresentadas, na Tabela 14, as medidas de adequação da amostra dos construtos (KMO), como indicativo da adequação da aplicação da AFE aos dados, nos casos em que seu valor superar 0,700, apesar de se considerar aceitável a aplicação, quando esse valor chegar ao patamar mínimo de 0,600. Também aplicou-se o teste de esfericidade de Bartlett, que deve ser significativo para justificar a aplicação da AFE.

TABELA 14  
Medidas KMO de adequação

MEDIDAS		H_CTCC	H_EOAE	H_MTI	J_CTCC	J_EOAE	J_MTI	P_CTCC	P_EOAE	P_MTI
KMO		0,802	0,845	0,715	<b>0,521</b>	0,628	0,650	0,716	0,625	<b>0,566</b>
Teste de bartlett	Est.	279,142	423,036	217,858	123,939	94,812	111,838	236,542	225,069	99,385
	gl	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados denotam que a medida de Bartlett foi significativa em todos os casos, indicando boa condição para AFE. Em termos da medida KMO, apresentam-se alguns valores pouco abaixo dos limites mínimos.

Na sequência, serão apresentados as cargas fatoriais e os itens que foram mantidos ou excluídos em cada fator. As cargas fatoriais podem ser consideradas significativas, quando forem superiores a 0,400, e as comunalidades devem superar no mínimo 0300. Nesta seção, buscou-se, ainda, preservar a maior quantidade de itens, excluindo-se unicamente aqueles que carregavam em outros fatores. Os demais casos foram analisados quanto à sua adequação quando da análise da confiabilidade e validade convergente, conforme Tabela 15.

TABELA 15  
Cargas fatoriais e comunalidade

FATOR	ITEM	CARGA	COMUNALIDADE
H_CTCC	Q12	0,71	0,51
H_CTCC	Q13	0,72	0,52
H_CTCC	Q14	0,86	0,74
H_CTCC	Q15	0,84	0,71
H_CTCC	Q16_I	0,48	<b>0,23</b>
H_CTCC	Q17	Excluído	Excluído
H_EOAE	Q48	0,75	0,57
H_EOAE	Q49	0,67	0,45
H_EOAE	Q50	0,72	0,53
H_EOAE	Q51	0,83	0,69
H_EOAE	Q52	0,85	0,73
H_EOAE	Q53	0,76	0,58
H_MTI	Q30_I	0,25	<b>0,06</b>
H_MTI	Q31	0,71	0,50
H_MTI	Q32	0,67	0,45
H_MTI	Q33	0,53	<b>0,28</b>
H_MTI	Q34	0,83	0,69
H_MTI	Q35	0,76	0,58
J_CTCC	Q22_I	0,63	<b>0,39</b>
J_CTCC	Q23_I	0,82	0,67
J_CTCC	Q24_I	0,81	0,65
J_CTCC	Q25	Excluído	Excluído
J_CTCC	Q28_I	Excluído	Excluído
J_CTCC	Q29	Excluído	Excluído
J_EOAE	Q58_I	Excluído	Excluído
J_EOAE	Q59_I	0,54	<b>0,29</b>
J_EOAE	Q60_I	Excluído	Excluído
J_EOAE	Q61	0,66	0,43
J_EOAE	Q64	0,74	0,54
J_EOAE	Q65	0,73	0,54
J_MTI	Q40	0,76	0,57
J_MTI	Q41	Excluído	Excluído
J_MTI	Q42	0,70	0,49
J_MTI	Q43	0,75	0,57
J_MTI	Q46_I	0,58	<b>0,33</b>
J_MTI	Q47	Excluído	Excluído
P_CTCC	Q18	0,74	0,55
P_CTCC	Q19	0,76	0,58
P_CTCC	Q20	Excluído	Excluído
P_CTCC	Q21	0,72	0,52
P_CTCC	Q26	0,65	0,42
P_CTCC	Q27	0,76	0,58
P_EOAE	Q54	0,65	0,43
P_EOAE	Q55	Excluído	Excluído
P_EOAE	Q56_I	Excluído	Excluído
P_EOAE	Q57	0,54	<b>0,30</b>
P_EOAE	Q62	0,87	0,75
P_EOAE	Q63	0,83	0,69
P_MTI	Q36_I	Excluído	Excluído
P_MTI	Q37	0,61	<b>0,37</b>
P_MTI	Q38	0,76	0,58
P_MTI	Q39	0,53	<b>0,29</b>
P_MTI	Q44	Excluído	Excluído
P_MTI	Q45	0,66	0,44

Na Tabela 16, tem-se a obtenção de soluções unidimensionais para as 9 hipóteses básicas testadas. Ainda verifica-se o percentual de variância explicada de cada fator (tomando como ponte de corte 40% para uma solução unidimensional) e o autovalor do primeiro fator extraído.

TABELA 16  
Autovalor e variância extraída dos fatores

HIPÓTESE	AUTOVALOR	VARIÂNCIA
H_CTCC	2,70	0,54
H_EOAE	3,54	0,59
H_MTI	2,56	0,43
J_CTCC	1,71	0,57
J_EOAE	1,80	0,45
J_MTI	1,96	0,49
P_CTCC	2,64	0,53
P_EOAE	2,16	0,54
P_MTI	1,67	0,42

Fonte: Dados da pesquisa.

Por sua vez, a Tabela 17, no subitem a seguir, mostra que as variáveis conseguem explicar parcela considerável da variação dos dados, com as condições amostrais sendo consideradas boas para o uso da análise fatorial.

#### 4.5.2 Análise da confiabilidade e validade

Neste tópico são apresentados os critérios de avaliação da validade e confiabilidade das medidas. A preocupação central desta análise é verificar se existem erros sistemáticos, relacionados à validade, ou aleatórios, relacionados à confiabilidade. Em última instância o objetivo do pesquisador é verificar se o instrumento de pesquisa é livre do erro total (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2003).

Para testar as hipóteses definidas no estudo, primeiro calculou-se as médias dos indicadores por traço da cultura e dimensão da maturidade. Antes de realizar esse cálculo, procedeu-se a análise da confiabilidade das escalas previstas. Para cada uma das 9 hipóteses que relacionavam um dos três traços da cultura brasileira com cada uma das três dimensão da maturidade, calculou-se o Alpha de Cronbach, eliminando-se os indicadores

que não contribuíram com a confiabilidade da mensuração<sup>4</sup>. De forma geral os resultados finais apontam relativa confiabilidade, ficando a maioria das escalas com Alpha de Cronbach acima dos limites mínimos para novas escalas, que seria de 0,600. Algumas escalas ficaram com confiabilidade inferior a 0,600 e, nesses casos, deve-se ter cautela ao interpretar o teste de hipóteses.

Na Tabela 17 serão apresentadas as estatísticas gerais das escalas.

---

<sup>4</sup> Foram excluídos os seguintes itens 1) Jeitinho e CTCC Q25, Q28 e Q29; 2) Jeitinho e EOAE Q58, Q59 e Q60; 3) Jeitinho e MTI Q41 e Q47; 4) paternalismo e CTCC Q20; 5) Paternalismo e MTI Q36.

TABELA 17  
Confiabilidade das medidas

Dimensão (Traço da cultura - Dimensão da Maturidade)	Item	Correlação item total	R2	Alpha se o item for apagado
H_CTCC <u>Apha</u> = 0,767	Q12	0,53	0,32	0,73
	Q13	0,52	0,35	0,73
	Q14	0,70	0,54	0,67
	Q15	0,69	0,52	0,67
	Q16_I	0,32	0,12	0,80
	Q48	0,63	0,44	0,83
H_EOAE <u>Apha</u> = 0,857	Q49	0,54	0,36	0,85
	Q50	0,60	0,41	0,84
	Q51	0,73	0,57	0,82
	Q52	0,76	0,61	0,81
	Q53	0,63	0,52	0,84
	Q31	0,48	0,37	0,65
H_MTI <u>Apha</u> = 0,751	Q32	0,47	0,32	0,65
	Q33	0,33	0,16	0,70
	Q34	0,65	0,52	0,59
	Q35	0,56	0,44	0,62
	Q22_I	0,31	0,10	0,66
	Q23_I	0,50	0,27	0,41
J_CTCC <u>Apha</u> = 0,615	Q24_I	0,47	0,26	0,44
	Q61	0,35	0,12	0,57
	Q64	0,41	0,18	0,47
J_EOAE <u>Apha</u> = 0,589	Q65	0,44	0,20	0,43
	Q40	0,49	0,25	0,52
	Q42	0,40	0,21	0,58
J_MTI <u>Apha</u> = 0,635	Q43	0,48	0,25	0,53
	Q46_I	0,32	0,13	0,64
	Q18	0,58	0,41	0,72
P_CTCC <u>Apha</u> = 0,774	Q19	0,59	0,35	0,72
	Q21	0,55	0,39	0,73
	Q26	0,45	0,34	0,76
	Q27	0,58	0,42	0,72
	Q54	0,44	0,21	0,66
	Q57	0,35	0,15	0,71
P_EOAE <u>Apha</u> = 0,693	Q62	0,61	0,60	0,55
	Q63	0,54	0,58	0,59
	Q37	0,30	0,11	0,47
	Q38	0,37	0,19	0,43
P_MTI <u>Apha</u> = 0,532	Q39	0,34	0,19	0,45
	Q45	0,29	0,12	0,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando os itens que contribuíram para a confiabilidade das escalas, foi possível obter soluções com relativa confiabilidade para a maioria das hipóteses, exceto P\_MTI e J\_EOAE. No entanto, como se trata de um estudo inicial de desenvolvimento de escala, preferiu-se manter esses itens, a fim de lançar uma luz inicial sobre o problema de pesquisa.

Quando se analisa a validade e a confiabilidade em instrumentos que medem construtos latentes, avalia-se a validade de construto das medidas, ou seja, busca-se evidências a respeito da congruência existente entre o instrumento concebido para mensurar um construto teórico e os dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). Tal como uma forma composta de fidedignidade, a validade de construto tem três componentes: validade convergente, validade discriminante e validade nomológica.

Para avaliar a *validade convergente*, verificou-se que a correlação item-total foi superior a 0,300, o que foi alcançado em todos os itens acima, exceto o Q45. Esse item foi mantido, não somente por ter ficado marginalmente abaixo desse patamar (0,29), mas, também, porque sua exclusão reduziria ainda mais a confiabilidade da escala.

Outro critério da validade de construto avaliado foi a validade discriminante (Tabela 18), que busca identificar se escalas concebidas para medir construtos diferentes são efetivas neste objetivo (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Quando duas escalas não apresentam validade discriminante, pode-se dizer que não ocorreu distinção entre as mensurações dos construtos, de modo que os respondentes podem compreender as questões como sendo parte do mesmo conceito (NETEMEYER *et al.*, 2003).

Empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante. Os autores o sugerem para comparar a variância média extraída com a variância compartilhada entre os construtos teóricos ( $R^2$  obtido por meio da correlação dos fatores na AFE).

TABELA 18  
Avaliação da validade discriminante dos construtos

FATORES	H_CTCC	P_CTCC	J_CTCC	H_MTI	P_MTI	J_MTI	H_EOAE	P_EOAE	J_EOAE
H_CTCC	<b>0,54</b>	0,59	0,11	0,67	0,25	0,59	0,65	0,42	0,57
P_CTCC	0,35	<b>0,53</b>	-0,09	0,64	0,44	0,69	0,68	0,59	0,50
J_CTCC	0,01	0,01	<b>0,57</b>	0,02	-0,06	0,15	-0,05	-0,14	-0,05
H_MTI	0,45	0,41	0,00	<b>0,43</b>	0,46	0,64	0,74	0,52	0,64
P_MTI	0,06	0,19	0,00	0,21	<b>0,42</b>	0,48	0,51	0,41	0,36
J_MTI	0,35	0,48	0,02	0,41	0,23	<b>0,49</b>	0,63	0,46	0,48
H_EOAE	0,42	0,46	0,00	0,54	0,26	0,40	<b>0,59</b>	0,68	0,64
P_EOAE	0,17	0,35	0,02	0,27	0,17	0,21	0,47	<b>0,54</b>	0,54
J_EOAE	0,33	0,25	0,00	0,41	0,13	0,23	0,40	0,29	<b>0,45</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS.: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais.

Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância extraída dos construtos, observou-se que os fatores H\_MTI e H\_CTCC não atingiram a validade discriminante. No entanto, como a correlação entre tais construtos é baixa, procedeu-se à verificação da validade discriminante por meio do intervalo de confiança da correlação. Constatou-se que a correlação desatenuada entre os dois construtos foi de 0,76 a 0,98, intervalo que não contém o número um, indicando, portanto, validade discriminante entre as dimensões. Portanto, encontram-se evidências favoráveis à validade discriminante dos construtos.

Finalmente, para se testar as hipóteses do estudo, aplicou-se o teste *t* para comparação de médias dos construtos, conforme Tabela 19.

TABELA 19  
Medidas descritivas básicas do estudo

TRAÇOS DA CULTURA E DIMENSÕES DA MATUREZA	N	MÉDIA	DESVIO	ERRO PADRÃO
H_CTCC	163	5,63	1,93	0,15
P_CTCC	163	7,08	1,64	0,13
J_CTCC*	163	5,98	1,81	0,14
H_MTI	163	5,41	1,71	0,13
P_MTI	163	6,25	1,45	0,11
J_MTI	163	6,24	1,79	0,14
H_EOAE	163	6,26	2,00	0,16
P_EOAE	163	6,37	1,69	0,13
J_EOAE	163	5,66	1,90	0,15

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: \*denota que a média foi tomada no seu inverso.

Na sequência, verificou-se o teste de comparação de médias do estudo, comparando as médias das escalas com o valor central da escala (5).

TABELA 20  
Teste das hipóteses do estudo

Test Value = 5						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H_CTCC	4,137	162	,000	,62699	,3277	,9263
P_CTCC	16,200	162	,000	2,08098	1,8273	2,3346
J_CTCC	6,932	162	,000	,98350	,7033	1,2637
H_MTI	3,028	162	,003	,40593	,1412	,6707
P_MTI	11,045	162	,000	1,25460	1,0303	1,4789
J_MTI	8,867	162	,000	1,24233	,9657	1,5190
H_EOAE	8,057	162	,000	1,26278	,9533	1,5723
P_EOAE	10,341	162	,000	1,36810	1,1069	1,6293
J_EOAE	4,459	162	,000	,66258	,3691	,9560

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, na Tabela 20, que as médias das escalas são todas estatisticamente diferentes de zero. Esse resultado permite dizer que existe uma tendência à concordância com todas as dimensões das escalas propostas, de modo a suportar as hipóteses básicas do estudo de que os traços da cultura brasileira impactam a maturidade na gestão de projetos.

#### 4.6 Traços da cultura, dimensões de maturidade e características demográficas da amostra

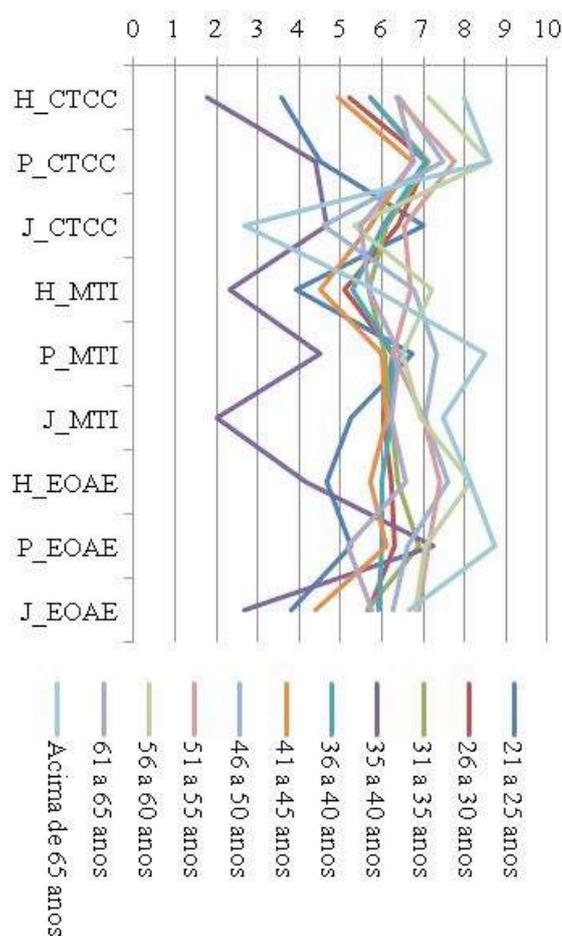


GRÁFICO 16 – Hipóteses por faixa etária  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 16, que não há padrões fortes de relação entre faixa etária e as hipóteses do estudo, o que foi confirmado ao se identificar que as correlações de *Spearman* entre faixa etária e as hipóteses não foi significativa. No entanto, comparando as médias por meio de testes *t*, pode-se verificar uma tendência a maiores médias nos grupos de faixa etária superior a 45 anos na variável H\_MTI ( $p < 0,05$ ).

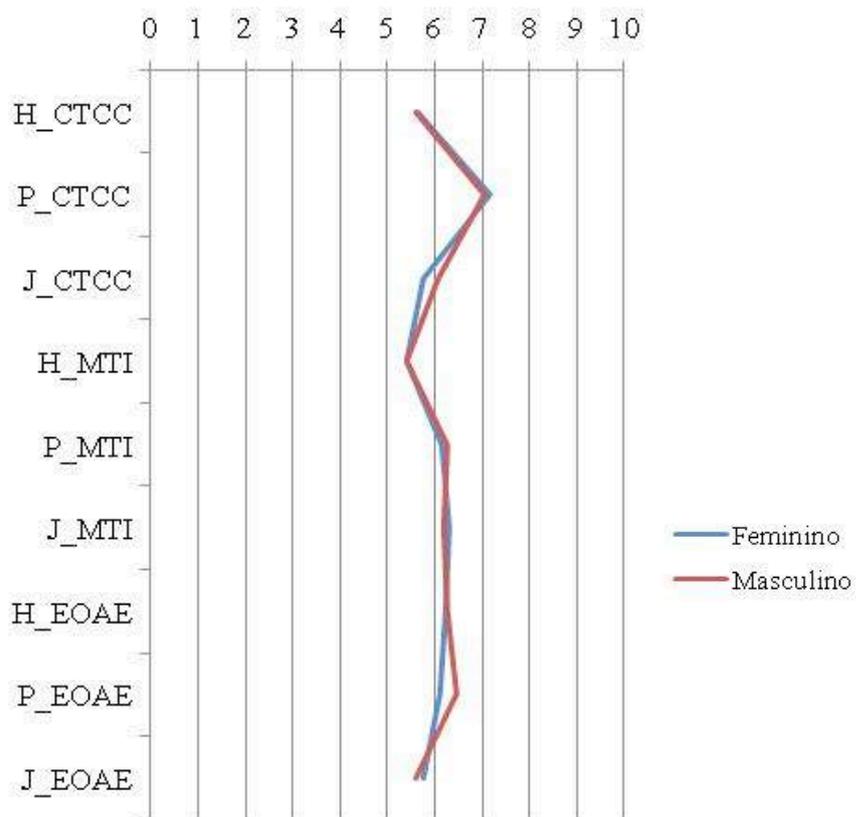


GRÁFICO 17 – Hipóteses por sexo  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise do Gráfico 17, não se notam diferenças significativas nas hipóteses de acordo com o sexo, o que foi confirmado por testes  $t$  de comparação de médias ( $P > 0,05$ ).

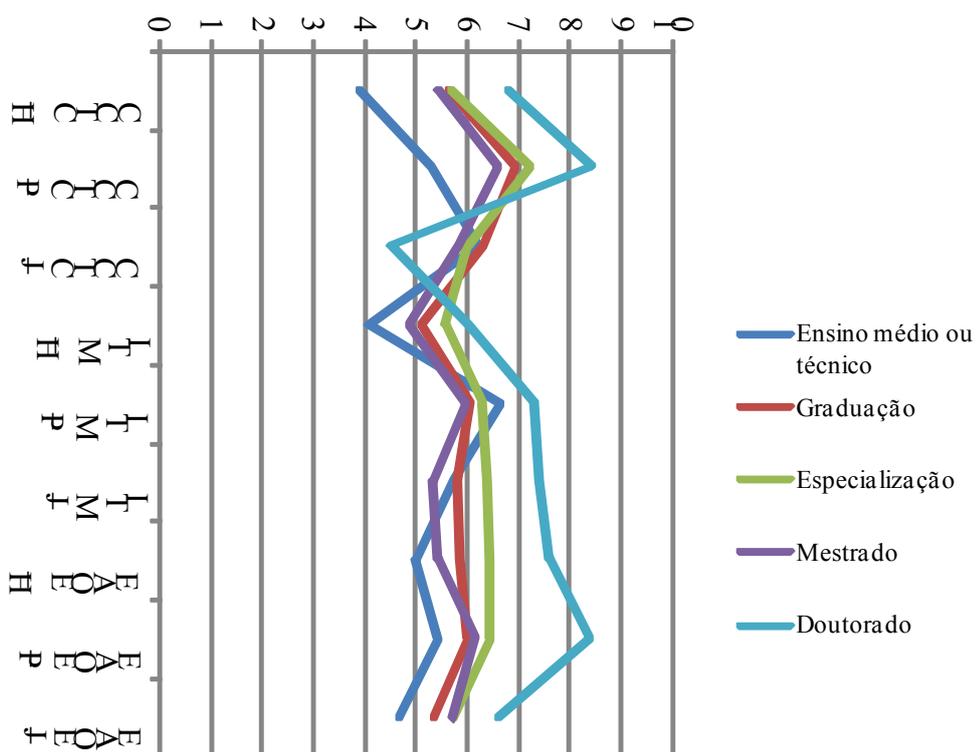


GRÁFICO 18 – Hipóteses por escolaridade  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 18, algumas tendências entre as hipóteses e a escolaridade, em especial para as médias maiores no grupo de doutorado, apesar de somente as médias de P\_CTCC e P\_EOAE serem superiores nesse grupo, quando comparadas a quem tem graduação ou menos ( $p < 0,05$ ).

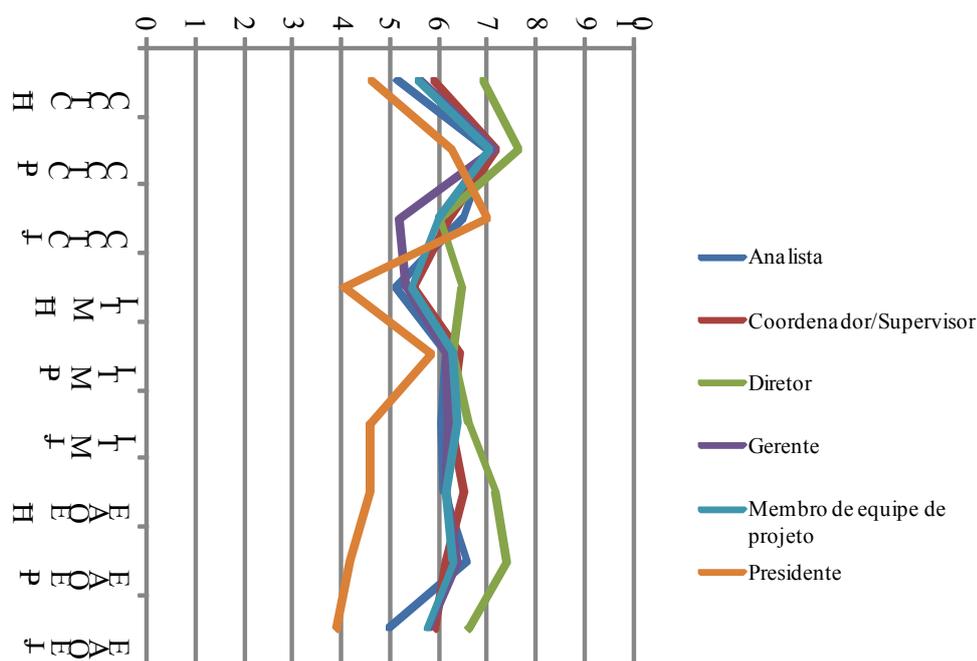


GRÁFICO 19 – Hipóteses por função desempenhada  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, no Gráfico 19, uma tendência a menor aceitação das hipóteses, especialmente nos grupos de presidentes para algumas delas, destacando-se a distância entre as médias de diretores e presidentes. A Tabela 21 revela as comparações de médias com diferenças estatisticamente significativas nesse grupo.

TABELA 21

Testes de comparação de médias

	Analista A	Coordenador/Supervisor B	Diretor C	Gerente D	Membro de equipe de projeto E	Presidente F
H_CTCC			A E			
P_CTCC						
J_CTCC	D	D				
H_MTI			A F			
P_MTI						
J_MTI						
H_EOAE						
P_EOAE	F	F	B E F	F	F	
J_EOAE		A	A F			

Fonte: Dados da pesquisa – OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais, assumindo iguais variâncias com nível de significância de 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria de menor média aparece sob a categoria com maior média.

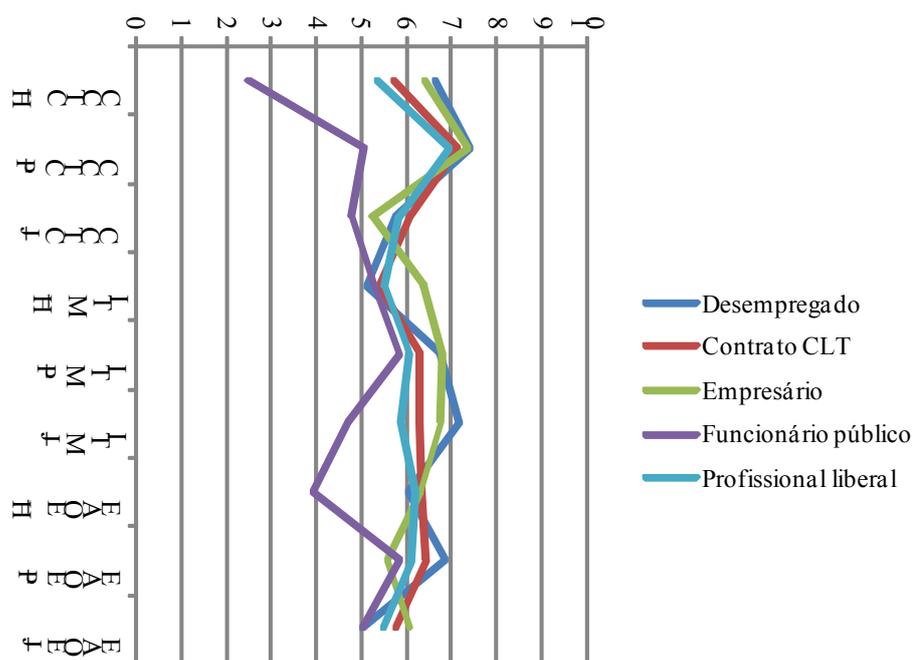


GRÁFICO 20 – Hipóteses por vínculo empregatício  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, no Gráfico 20, menores médias, especialmente para aqueles que atuam no setor público, conforme atestado, comparando-se as médias por meio do teste  $t$ , conforme Tabela 22.

TABELA 2  
Testes de comparação de médias (I)

	<i>Desempregado</i>	<i>Contrato CLT</i>	<i>Empresário</i>	<i>Funcionário público</i>	<i>Profissional liberal</i>
	(A)	(B)	(G)	(I)	(J)
H_CTCC	I	I	I		I
P_CTCC	I	I			
J_CTCC					
H_MTI					
P_MTI					
J_MTI	I				
H_EOAE		I			
P_EOAE					
J_EOAE					

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Os resultados são baseados em testes bicaudais assumindo iguais variâncias com nível de significância de 0,05. Para cada par significativo, a letra da categoria de menor média aparece sob a categoria com maior média.

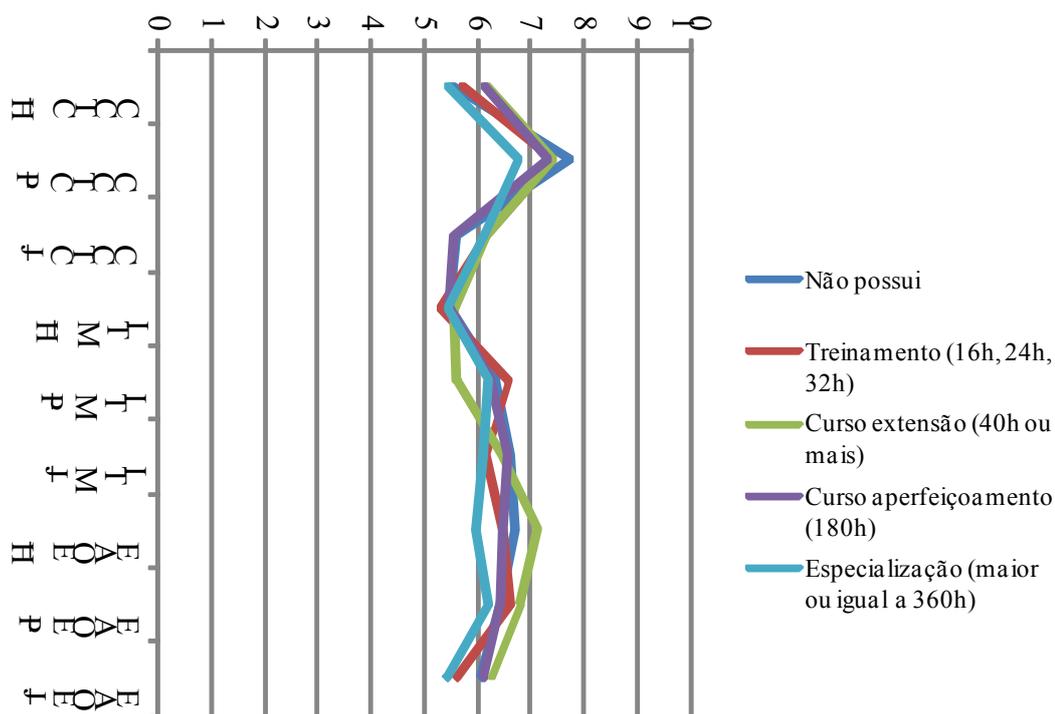


Gráfico 21 – Hipóteses por formação  
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de formação não se nota diferenças significativas entre as hipóteses, pois nenhuma diferença foi considerada significativa. Também não se identificaram diferenças significativas para o fato de possuir certificação PMP (Q8: “Você possui certificação Project Management Professional – PMP® ?”). Já para outros certificados é notável maior variabilidade, mas não se pode fazer testes estatísticos nesses casos, dado o pequeno tamanho da amostra.

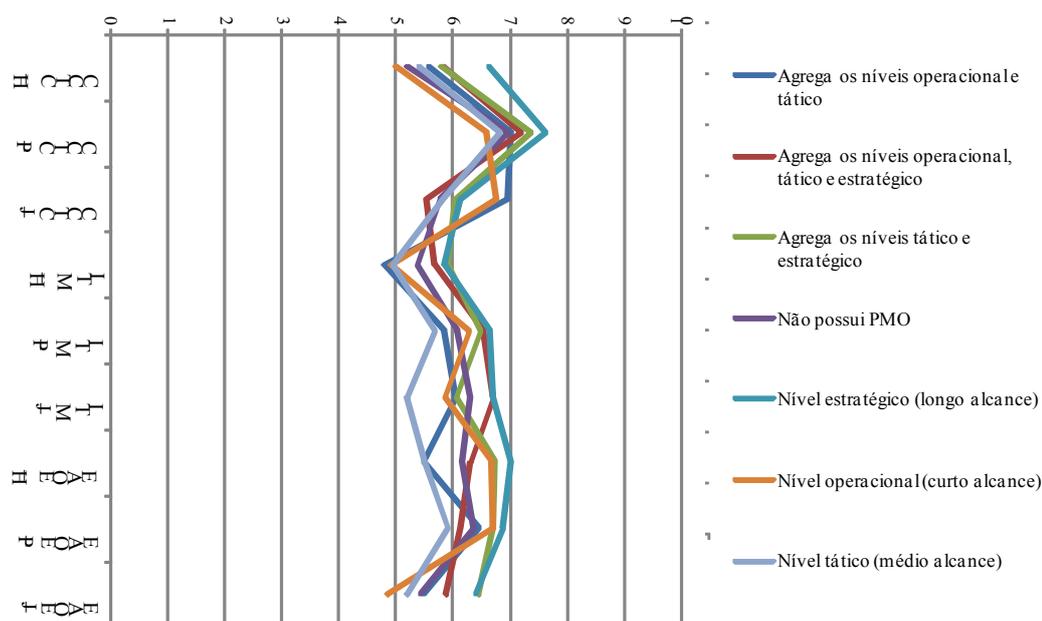


GRÁFICO 22 – Hipóteses por nível de atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de ser difícil visualizar as diferenças de médias, a Tabela 23 revela padrões significativos.

TABELA 23

Testes de comparação de médias

	Agrega os níveis operacional e tático (A)	Agrega os níveis operacional, tático e estratégico (B)	Agrega os níveis tático e estratégico (C)	Não possui PMO (D)	Nível estratégico (longo alcance) (E)	Nível operacional (curto alcance) (F)	Nível tático (médio alcance) (G)
H_CTCC					D F G		
P_CTCC							
J_CTCC	B D					B	
H_MTI							
P_MTI		G			G		
J_MTI		G		G	G		
H_EOAE					A G		
P_EOAE							
J_EOAE			F		F G		

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS.: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos.

Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais.

Em termos do tempo de atuação, o único padrão forte e significativo foi a diferença na hipótese P\_MTI, quando se compara o grupo com mais de 35 anos de atuação (média de 8,625) com os demais, revelando uma maior concordância nesse grupo em relação aos demais.

#### 4.7 Processo de construção da escala

No âmbito deste processo, a primeira verificação foi relativa às respostas de questões que foram excluídas com base no resultado da análise fatorial. E a segunda, relativa às respostas que apresentaram, parcialmente, resultados positivos.

##### 4.7.1 Questões que não atenderam aos respectivos construtos

Essas questões não atenderam ao critério de associação ao construto, por apresentarem carga fatorial baixa (menor que 0,40), o que significa dizer que não representam bem o construto ou não contribuem para a confiabilidade, conforme atestam os Quadros 18,19 e 20.

#### QUADRO 18

##### Questões que não responderam ao construto (I)

###### Dimensão da Maturidade: Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC)

Questão N°	Afirmativa
Q6	Existe um escritório de gerenciamento de projetos que fornece suporte aos projetos.
Q9	Valoriza-se o relacionamento pessoal em detrimento do profissional.
Q14	As regras são cumpridas independente de relação próxima entre as partes.
Q17	Tarefas da expertise do gerenciamento de projetos são transferidas para terceiros.
Q18	É comum opinar sobre o trabalho de pessoas de outras áreas.

## QUADRO 19

## Questões que não responderam ao construto (II)

**Dimensão da Maturidade: Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MTI)**

Questão N°	Afirmativa
Q25	O andamento dos trabalhos é prejudicado quando há uma proximidade na relação pessoal.
Q30	As pessoas cumprem as normas de forma flexível, quando julgam necessário.
Q33	Houve situações em que as regras foram alteradas.
Q36	A contratação de novos empregados é realizada exclusivamente pelo setor responsável.

## QUADRO 20

## Questões que não responderam ao construto (III)

**Dimensão da Maturidade: Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE)**

Questão N°	Afirmativa
Q44	A liderança possui autonomia para tomar decisões relacionadas a outras áreas de atuação.
Q45	É importante ser amigo de alguém de outra área da organização para realizar as tarefas.
Q47	Quanto maior a proximidade com o cliente mais mudanças são assumidas.
Q49	As conversas entre os membros das equipes de projeto são mais esclarecedoras do que com a alta gerência.

Após a exclusão dos itens, foi possível determinar por meio do método estatístico de AFE o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às afirmativas da pesquisa, e obter os resultados de interesse para análise das hipóteses.

#### 4.7.2 Hipótese H1

**H1:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.

A hipótese H1 foi aceita, segundo confirmam os resultados, embora em sua maioria indiquem baixo grau de concordância, por não ultrapassarem o valor (0,56) nos atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Todavia, a questão “Q13 – Existe uma política de

treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos” indica que se faz necessário prever verbas e realizar investimentos em treinamentos com foco nesta metodologia, visando a evolução do nível de maturidade.

O resultado é coerente com a afirmação de Kerzner (2006), de que partindo-se do nível 1 para alcançar patamares de excelência (níveis 4 e 5) são necessários, em média, 7 (sete) anos de investimentos em treinamento e aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos. Contudo, Prado (2010) alerta para as dimensões (metodologia e informatização) que podem ser consideradas dimensões técnicas, passíveis de serem obtidas por meio de treinamento e reprodução, embora as dimensões alinhamento estratégico, estrutura organizacional e relacionamentos humanos eficientes recebam forte influência cultural. O Quadro 21 resume o critério utilizado para esta hipótese.

#### QUADRO 21

##### Critério de aceitação da Hipótese H1

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q12	Os empregados têm liberdade para questionar as ordens de seus superiores.	Positiva (+)	0,56	Aceitar a hipótese
Q13	Existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.	Positiva (+)	0,32	<b><u>Rejeitar a hipótese</u></b>
Q14	Os autores de ideias criativas são reconhecidos pela alta administração.	Positiva (+)	0,51	Aceitar a hipótese
Q15	Existem incentivos para que o conhecimento seja compartilhado.	Positiva (+)	0,52	Aceitar a hipótese
Q16	É inconveniente questionar as decisões da autoridade da cadeia de comando.	Negativa (-)	0,43	Aceitar a hipótese

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.7.3 Hipótese 2

**H2:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

A hipótese H2 foi rejeitada. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam discordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese, embora a questão

“Q31 – É hábito compartilhar “boas práticas” com outros projetos” seja um indicativo de que fragmentos da metodologia estão sendo aplicados nas organizações.

O resultado conduz ao pensamento de que existe uma relação negativa entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Archibald (1991) declara que o sistema de recompensa deve bonificar todos como parte de uma equipe e não como indivíduos. Projetos bem-sucedidos exigem que todos os seus colaboradores trabalhem em conjunto como um time e colham os frutos em conjunto. O Quadro 22 resume o critério utilizado para esta hipótese.

## QUADRO 22

### Critério de rejeição da Hipótese H2

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q30	Agir de forma diferente dos demais, mesmo com intuito de melhorar o desempenho, é mal visto.	Negativa (-)	0,32	Aceitar a hipótese
Q31	É hábito compartilhar “boas práticas” com outros projetos.	Positiva (+)	0,61	Aceitar a hipótese
Q32	Melhorias de processos são incentivadas, mesmo que provoquem redução do número de empregados.	Positiva (+)	0,64	Aceitar a hipótese
Q33	O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico.	Positiva (+)	0,15	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q34	A performance divulgada reflete exatamente o resultado alcançado.	Positiva (+)	0,42	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q35	Os fatos são imputados no sistema informatizado, independente de conveniências.	Positiva (+)	0,42	<u>Rejeitar a hipótese</u>

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7.4 Hipótese 3

**H3:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

A hipótese H3 foi rejeitada. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam discordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Embora a questão “Q51 – A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada” tenha recebido certo nível de concordância (0,54), tal energia é desperdiçada para vencer os

níveis hierárquicos e conduzir os empregados a tomarem decisões em conjunto com a liderança.

O resultado leva a pensar que existe uma relação negativa entre o traço da cultura brasileira HIERARQUIA e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

De acordo com Rabechini Júnior e Carvalho (2003), para que se alcance maturidade é necessária uma perspectiva estruturada pela organização. Kerzner (2010, p. 489-493) corrobora tal entendimento, dizendo que é preciso desenvolver canais de comunicação próximos e informais e uma estrutura organizacional flexível e enxuta para disseminação das práticas de GP3 nas organizações. O Quadro 23 resume o critério utilizado para esta hipótese.

QUADRO 23  
Critério de rejeição da Hipótese H3

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q48	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.	Positiva (+)	0,45	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q49	Os empregados possuem liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.	Positiva (+)	0,47	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q50	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.	Positiva (+)	0,63	Aceitar a hipótese
Q51	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.	Positiva (+)	0,54	Aceitar a hipótese
Q52	As pessoas trabalham como se fossem um “time”, guiadas por seu “treinador”.	Negativa (-)	0,53	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q53	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.	Positiva (+)	0,53	Aceitar a hipótese

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.7.5 Hipótese 4

**H4:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.

A hipótese H4 foi aceita. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam concordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Todavia a questão “Q21 – As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências” não

recebeu grau significativo de concordância e nem de discordância, o que denota certo nível de aceitação e mutismo. As características inerentes à sociedade relacional parecem funcionar como um substrato, o que promove certo grau de comunicação entre os membros das equipes de projeto, corroborando para o atingimento dos objetivos dos projetos, mesmo que em um cenário de moderada maturidade.

De acordo com Wang (2002), a flexibilidade no trabalho torna os processos mais ágeis e produtivos, sendo definida pelo autor como o oposto do formalismo, por considerar que as pessoas agem por autodeterminação, ponderando e assumindo riscos, determinando a redução da departamentalização da organização e das especificidades do trabalho por meio da horizontalização e descentralização da cadeia de comando. O Quadro 24 resume o critério utilizado para esta hipótese.

#### QUADRO 24

##### Critério de aceitação da Hipótese H4

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q18	Valoriza-se o espírito de equipe em detrimento dos interesses individuais.	Positiva (+)	0,55	Aceitar a hipótese
Q19	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.	Positiva (+)	0,68	Aceitar a hipótese
Q21	As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências.	Positiva (+)	0,50	<b><u>Rejeitar a hipótese</u></b>
Q22	Atende-se a um pedido de ajuda mesmo quando alguma regra é quebrada.	Negativa (-)	0,36	Aceitar a hipótese
Q23	Utiliza-se de “jogo de cintura” para “driblar” situações conflituosas.	Negativa (-)	0,66	<b><u>Rejeitar a hipótese</u></b>

Fonte: Original desta pesquisa.

#### 4.7.6 Hipótese 5

**H5:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

A hipótese H5 foi rejeitada. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam discordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese, embora a questão “Q39 – As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho” tenha recebido um significativo nível de concordância (0,68), o que corrobora a necessidade de

flexibilidade e agilidade das equipes de projeto. Em contrapartida, mesmo que na opinião dos respondentes, a questão “Q40 – Independentemente da situação, as regras são seguidas” tenha recebido nível de concordância de (0,60), tal flexibilidade não é aplicada.

O resultado conduz à interpretação de que existe uma relação negativa entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

Os resultados extraídos da pesquisa de Wang (2002) revelaram que a performance do trabalho recebe influência negativa, quando há evidências de relacionamento interpessoal entre os membros das equipes de projeto. O Quadro 25 resume o critério utilizado para esta hipótese.

**QUADRO 25**  
Critério de rejeição da Hipótese H5

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q37	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.	Positiva (+)	0,26	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q38	As tarefas são realizadas independentemente de existir simpatia entre as pessoas.	Positiva (+)	0,63	Aceitar a hipótese
Q39	As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho.	Positiva (+)	0,68	Aceitar a hipótese
Q40	Independentemente da situação, as regras são seguidas.	Negativa (-)	0,60	<u>Rejeitar a hipótese</u>

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7.7 Hipótese 6

**H6:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira PERSONALISMO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

A hipótese H6 foi aceita. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam concordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Todavia, ressalta-se que as afirmativas que suportaram esta hipótese foram excluídas por não passarem no teste de confiabilidade.

De acordo com o PMBOK (2014)<sup>®</sup>, o relacionamento entre as pessoas das equipes de projetos deve estar pautado em confiança, cooperação e compartilhamento de

informações. As famílias são mais protetoras e percebem perigos constantes. Constata-se elevado número de regras e normas que, às vezes, se tornam disfuncionais (BARROS, 2003). O Quadro 26 resume o critério utilizado para esta hipótese.

**QUADRO 26**  
Critério de aceitação da Hipótese H6

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q54	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada do que a “competição”.	Positiva (+)	0,57	Aceitar a hipótese
Q57	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.	Negativa (-)	0,39	Aceitar a hipótese
Q59	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.	Negativa (-)	0,39	Aceitar a hipótese

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7.8 Hipótese 7

**H7:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos COMPETÊNCIA TÉCNICA, CONTEXTUAL E COMPORTAMENTAL.

A hipótese H7 foi aceita. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam concordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Todavia, ressalta-se que 3 (três) afirmativas que suportavam esta hipótese foram excluídas por não passarem no teste de confiabilidade.

Conforme Kerzner (2014), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício das partes interessadas.

Trata-se, portanto, de gerenciar atividades que nunca foram realizadas no passado, e que podem jamais vir a se repetir no futuro, o que irá exigir de seus executores flexibilidade, criatividade e trânsito entre o formal e o informal. O malandro possui alta capacidade de adaptação e consegue se sair bem na maioria das situações, pois sua principal característica é a flexibilidade da qual provém sua capacidade de adaptação (FREITAS, 1997). O Quadro 27 resume o critério utilizado para esta hipótese.

QUADRO 27  
Critério de aceitação da Hipótese H7

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q24	Em situações de pressão, para solucionar uma questão, dá-se um "jeitinho".	Negativa (-)	0,41	Aceitar a hipótese
Q26	Os resultados são melhores quando normas e procedimentos são seguidos.	Positiva (+)	0,82	Aceitar a hipótese
Q27	Planeja-se porque ganha-se mais previsibilidade.	Positiva (+)	0,80	Aceitar a hipótese

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7.9 Hipótese 8

**H8:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos USO DE METODOLOGIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

A hipótese H8 foi rejeitada. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam discordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese, embora a questão Q42 – “É hábito compartilhar ‘lições aprendidas’ com outros projetos” tenha obtido o *status* de “concordância” na opinião dos respondentes.

O gerenciamento de projetos busca por processos ágeis, livres de formalismo, trabalho em fluxo contínuo, e não descontínuo ou acelerado. Sendo assim, o “jeitinho” seria uma forma de favorecer a evolução de sua maturidade. No entanto, é um modo tipicamente brasileiro de enfrentar a incoerência entre o sistema formal e as práticas sociais do cotidiano, tendo surgido a partir do formalismo, na tentativa de se aplicar as estruturas legais de países desenvolvidos em países subdesenvolvidos, com realidades distintas, o que impede a aplicabilidade das estruturas implementadas (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). Porém, sendo atributos típicos de espírito aventureiro, ilustrado em Q46 – “Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras”, em que o ideal é colher o fruto sem plantar a árvore, o melhor é a recompensa rápida e fácil (MOTTA; CALDAS, 1997), dificultam a evolução das práticas de gestão no sentido de evoluir na escala de maturidade. O Quadro 28 resume o critério utilizado para esta hipótese.

QUADRO 28  
Critério de rejeição da Hipótese H8

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q42	É hábito compartilhar "lições aprendidas" com outros projetos.	Positiva (+)	0,64	Aceitar a hipótese
Q43	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.	Negativa (-)	0,67	<b>Rejeitar a hipótese</b>
Q45	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.	Negativa (-)	0,55	<b>Rejeitar a hipótese</b>
Q46	Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras.	Positiva (+)	0,45	<b>Rejeitar a hipótese</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.7.10 Hipótese 9

**H9:** Existe uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira JEITINHO e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.

A hipótese H9 foi rejeitada quase por unanimidade. Esta decisão está embasada nos resultados que indicam discordância com os atributos da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da maturidade que suportaram a hipótese. Embora na opinião dos respondentes, a alta administração apoie o reporte dos desvios, isso pode ser visto como transferência de responsabilidades, como afirma Barros (2003): “se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem toma as decisões, sendo assim, a responsabilidade também não é minha”. Portanto, espera-se que a alta administração forneça as diretrizes. A estrutura organizacional não favorece ascensão funcional, pois os interesses dos clientes são sempre levados em consideração, o que denota um *gold plating* que deve ser evitado. O Quadro 29 resume o critério utilizado para esta hipótese.

## QUADRO 29

## Critério de rejeição da Hipótese H9

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50	Análise
Q61	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	Positiva (+)	0,28	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q62	O atendimento das necessidades dos clientes é realizado constantemente.	Negativa (-)	0,55	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q63	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração.	Negativa (-)	0,63	<u>Rejeitar a hipótese</u>
Q64	A alta administração apoia o reporte dos desvios.	Positiva (+)	0,55	Aceitar a hipótese
Q65	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros segmentos do mercado financeiro.	Positiva (+)	0,37	<u>Rejeitar a hipótese</u>

## 4.7.11 Questões com maior grau de discordância na opinião dos respondentes (I)

## QUADRO 30

## Questões de maior grau de discordância (I)

## Dimensão da Maturidade: Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50
Q13	Existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.	Positiva (+)	0,32

## Dimensão da Maturidade: Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MTI)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50
Q25	Agir de forma diferente dos demais, mesmo com intuito de melhorar o desempenho, é mal visto.	Negativa (-)	0,32
Q28	O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico.	Positiva (+)	0,15
Q31	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.	Positiva (+)	0,26

## Dimensão da Maturidade: Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50
Q48	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	Positiva (+)	0,28

Fonte: Dados da pesquisa.

No âmbito desta amostragem, atenção especial deve ser empreendida quando questões importantes ganham *status* de unanimidade. Um exemplo disso são as questões

que tratam de: (i) plano de bonificação mais igualitário entre as pessoas envolvidas com gerenciamento de projetos; (ii) relações informais entre chefes e subordinados vistas como negativas; e (iii) uma estrutura organizacional que forneça oportunidades de ascensão profissional e funcional aos colaboradores.

#### 4.7.12 Questões com maior grau de concordância na opinião dos respondentes (II)

##### QUADRO 31

##### Questões que não responderam ao construto (I)

##### Dimensão da Maturidade: Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50
Q18	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.	Positiva (+)	0,68
Q23	Os resultados são melhores quando normas e procedimentos são seguidos.	Positiva (+)	0,82
Q24	Planeja-se porque ganha-se mais previsibilidade.	Positiva (+)	0,80

##### Dimensão da Maturidade: Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MTI)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Concordância > 0,50 Discordância < 0,50
Q33	As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho.	Positiva (+)	0,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Seguindo no mesmo campo de análise, atenção especial deve ser empreendida sobre questões que tratam de: (i) normas e procedimentos que, quando utilizados da maneira correta, produzem resultados melhores; (ii) o planejamento que, quando utilizado da maneira correta, promove assertividade; e (iii) a metodologia, que deve ser adaptada no sentido de ser melhor utilizada, inclusive de maneira informal, o que se consegue por meio de treinamento extensivo.

Diante do exposto, foi possível obter uma escala resultante, que busca avaliar influências dos traços e subtraços da cultura brasileira, em um âmbito organizacional, nas dimensões e subdimensões da maturidade em gerenciamento de projetos, e por consequência, refletir sobre tais influências nos resultados do gerenciamento de projetos no Brasil.

#### 4.8 Síntese analítica

Com relação à Hipótese 1, tem-se a sua confirmação, por ter demonstrado a existência de uma relação positiva entre o traço da cultura brasileira “hierarquia” e a dimensão da maturidade em gerenciamento de projetos, no que diz respeito à Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC). Pelo fato de os resultados, em sua maioria, terem indicado um baixo grau de concordância, observou-se a necessidade de previsão de verbas para a realização de investimentos em treinamentos com foco nesta metodologia, visando a evolução do nível de maturidade.

O mesmo ocorreu com os resultados da Hipótese 4, que apontaram concordância com os atributos da cultura brasileira que influenciam as dimensões e subdimensões da maturidade, embora tenha se observado um baixo grau de significância em relação ao recrutamento e seleção pautados na competência profissional. Observou-se características inerentes à sociedade relacional, que parecem funcionar como substrato, promovendo um certo grau de comunicação entre os membros das equipes de projeto, contribuindo para o atingimento dos objetivos dos projetos, mesmo que em um cenário de mediana maturidade.

Quanto à Hipótese 6, os resultados indicaram concordância com a influência de atributos da cultura brasileira sobre as dimensões e subdimensões da maturidade, porém de forma precária, uma vez que as afirmativas não passaram no teste de confiabilidade. O mesmo ocorreu com a Hipótese 7, dado que três afirmativas que suportavam esta hipótese foram excluídas por também não passarem no teste de confiabilidade.

De outro lado, a maioria das hipóteses não foram confirmadas, a saber: a Hipótese 2, porque seus resultados indicaram discordância com a influência dos atributos da cultura brasileira sobre as dimensões e subdimensões da maturidade, embora o compartilhamento das boas práticas com outros projetos seja um indicativo de que fragmentos da metodologia estão sendo aplicados nas organizações. Na mesma medida, os resultados apontaram uma relação negativa entre a “hierarquia” e o uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MIT).

A mesma rejeição ocorreu com a Hipótese 3, dado que apesar de os resultados terem confirmado o incentivo de cooperação entre as diferentes áreas da organização, o grau de concordância foi insignificante (0,54), demonstrando que tal energia é desperdiçada para vencer os níveis hierárquicos, impedindo os empregados de tomarem decisões em conjunto com a liderança. O que sugere uma relação negativa entre o traço cultural “hierarquia” e a Estrutura Organizacional e o Alinhamento Estratégico (EOAE).

Outro resultado negativo foi o apresentado pela Hipótese 5, em razão da média insignificante (0,68) do estabelecimento de relações informais dos membros das equipes com seus pares, o que corrobora a falta de flexibilidade e agilidade das equipes de projeto, atestando uma relação negativa do “personalismo” com o uso de Metodologia e Tecnologia de Informação (MTI).

A Hipótese 8 também apresentou resultados negativos, a despeito do *status* de concordância obtido pela questão relativa ao hábito de compartilhar lições aprendidas com outros projetos. E por fim, tem-se a unanimidade na rejeição da Hipótese 9. Embora na opinião dos respondentes, a alta administração apoie o reporte dos desvios, isso pode ser visto como transferência de responsabilidades dos empregados para seus gestores.

Uma exposição dos testes das hipóteses para comprovação da influência da cultura brasileira nas três dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos é apresentada no Quadro 32 – Competência Técnica, Contextual e Comportamento (CTCC); no Quadro 33 – Uso de Metodologia e Tecnologia de Informação (MTI); e no Quadro 34 – Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE).

## QUADRO 32

### Dimensão da Maturidade: Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade
Q12	Os empregados têm liberdade para questionar as ordens de seus superiores.	Positiva (+)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Experiência, vivência em GP3
Q13	Existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.	Positiva (+)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Experiência, vivência em GP3
Q14	Os autores de ideias criativas são reconhecidos pela alta administração.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Conhecimento em GP3
Q15	Existem incentivos para que o conhecimento seja compartilhado.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Conhecimento em GP3
Q16	É inconveniente questionar as decisões da autoridade da cadeia de comando.	Negativa (-)	Autoritarismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Habilidades de liderança
Q17	Valoriza-se o espírito de equipe em detrimento dos interesses individuais.	Positiva (+)	Lealdade pessoal	SOCIEDADE RELACIONAL	Experiência, vivência em GP3
Q18	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.	Positiva (+)	Lealdade pessoal	SOCIEDADE RELACIONAL	Experiência, vivência em GP3
Q19	As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências.	Positiva (+)	Personalismo	SOCIEDADE RELACIONAL	Conhecimento em GP3
Q20	Atende-se a um pedido de ajuda mesmo quando alguma regra é quebrada.	Negativa (-)	Plasticidade	SOCIEDADE RELACIONAL	Habilidades de liderança
Q21	Utiliza-se de “jogo de cintura” para “driblar” situações conflituosas.	Negativa (-)	Plasticidade	SOCIEDADE RELACIONAL	Habilidades de liderança
Q22	Em situações de pressão, para solucionar uma questão, dá-se um “jeitinho”.	Negativa (-)	Malandragem	JEITINHO (malandragem)	Experiência, vivência em GP3
Q23	Os resultados são melhores quando normas e procedimentos são seguidos.	Positiva (+)	Formalismo	JEITINHO (malandragem)	Conhecimento em GP3
Q24	Planeja-se porque ganha-se mais previsibilidade.	Positiva (+)	Formalismo	JEITINHO (malandragem)	Conhecimento em GP3

## QUADRO 33

## Dimensão da Maturidade: Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MTI)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade
Q25	Agir de forma diferente dos demais, mesmo com intuito de melhorar o desempenho, é mal visto.	Negativa (-)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Projetos
Q26	É hábito compartilhar “boas práticas” com outros projetos.	Positiva (+)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Projetos
Q27	Melhorias de processos são incentivadas, mesmo que provoquem redução do número de empregados.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Rotinas
Q28	O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Rotinas
Q29	A performance divulgada reflete exatamente o resultado alcançado.	Positiva (+)	Autoritarismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Informatização
Q30	Os fatos são imputados no sistema informatizado, independente de conveniências.	Positiva (+)	Autoritarismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Informatização
Q31	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.	Positiva (+)	Lealdade pessoal	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Projetos
Q32	As tarefas são realizadas independentemente de existir simpatia entre as pessoas.	Positiva (+)	Personalismo	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas
Q33	As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho.	Positiva (+)	Personalismo	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas
Q34	Independentemente da situação, as regras são seguidas.	Negativa (-)	Plasticidade	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas
Q35	É hábito compartilhar “lições aprendidas” com outros projetos.	Positiva (+)	Malandragem	JEITINHO (malandragem)	Gerenciamento de Projetos
Q36	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.	Positiva (+)	Malandragem	JEITINHO (malandragem)	Gerenciamento de Projetos
Q37	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.	Positiva (+)	Formalismo	JEITINHO (malandragem)	Informatização
Q38	Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras.	Positiva (+)	Espírito aventureiro	JEITINHO (malandragem)	Informatização

## QUADRO 34

## Dimensão da Maturidade: Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE)

Questão N°	Afirmativa	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade
Q39	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.	Positiva (+)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Horizontalização
Q40	Os empregados possuem liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.	Positiva (+)	Paternalismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Horizontalização
Q41	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Setores dedicados
Q42	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.	Positiva (+)	Patrimonialismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Setores dedicados
Q43	As pessoas trabalham como se fossem um “time”, guiadas por seu “treinador”.	Negativa (-)	Autoritarismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Alinhamento Estratégico
Q44	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.	Positiva (+)	Autoritarismo	HIERARQUIA (distância ao poder)	Alinhamento Estratégico
Q45	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada do que a “competição”.	Positiva (+)	Lealdade pessoal	SOCIEDADE RELACIONAL	Horizontalização
Q46	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.	Negativa (-)	Personalismo	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados
Q47	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.	Negativa (-)	Plasticidade	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados
Q48	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	Positiva (+)	Malandragem	JEITINHO (malandragem)	Horizontalização
Q49	O atendimento das necessidades dos clientes é realizado constantemente.	Negativa (-)	Formalismo	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico
Q50	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração.	Negativa (-)	Formalismo	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico
Q51	A alta administração apoia o reporte dos desvios.	Positiva (+)	Espírito aventureiro	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico
Q52	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros segmentos do mercado financeiro.	Positiva (+)	Espírito aventureiro	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico

A Escala 1 e a Escala 2, relativas aos traços e subtraços culturais da cultura brasileira para o gerenciamento de projetos, apresentam o resultado final alcançado pela pesquisa.

ESCALA 1  
Traços culturais

<b>Traço</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
<b>HIERARQUIA (distância ao poder)</b>	17	<b>41%</b>
<b>SOCIEDADE RELACIONAL JEITINHO (malandragem)</b>	12	<b>29%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Partindo-se da escala proposta, extraiu-se a frequência em que surgiram os traços “hierarquia”, com 41% de participação, e “sociedade relacional” e “jeitinho”, ambos com 29% de participação nos resultados. A escala revelou que os traços coexistem, com a “hierarquia” exercendo presença marcante.

ESCALA 2  
Subtraços culturais

<b>Subtraço</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
<b>Paternalismo</b>	6	<b>29%</b>
<b>Patrimonialismo</b>	6	
<b>Autoritarismo</b>	5	<b>24%</b>
<b>Formalismo</b>	5	
<b>Lealdade pessoal</b>	4	<b>39%</b>
<b>Personalismo</b>	4	
<b>Plasticidade</b>	4	
<b>Malandragem</b>	4	
<b>Espírito aventureiro</b>	3	<b>7%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os subtraços culturais “paternalismo”, “patrimonialismo” e “autoritarismo” são os formadores do traço “hierarquia”, que, seguidos do subtraço “formalismo”, somam (53%), constituindo, assim, os maiores influenciadores culturais na maturidade em gerenciamento de projetos. Em seguida, têm-se os subtraços “lealdade pessoal”, “personalismo”, “plasticidade” e “malandragem” com 39% de influência, com o “espírito aventureiro” ocupando a última posição com 7%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, que teve como objetivo avaliar as influências da cultura brasileira nos resultados do gerenciamento de projetos, observou-se a confirmação de apenas quatro das hipóteses levantadas, o que permitiu, mesmo com um resultado parcial, a elaboração da escala proposta.

Constatou-se, em primeiro lugar, a consonância dos resultados da pesquisa com a proposta formulada pelo Modelo MMGP-Prado-V4 (2014), dos teóricos Darci Prado e Archibald, onde as dimensões (conhecimento, relacionamento humano, estrutura organizacional e alinhamento estratégico) podem ser consideradas, de forma qualitativa, fortemente influenciadas por questões culturais, por guardarem em si mesmas elementos comportamentais. As dimensões (metodologia e informatização) podem ser consideradas dimensões técnicas, passíveis de serem obtidas por meio de treinamento e reprodução.

Tal consonância possibilitou os resultados indicativos de que o pilar da maturidade composto por Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC) recebe influência dos traços da cultura brasileira no âmbito organizacional, impactando o gerenciamento de projetos. Resultado este, reforçado pela concordância com itens que dificultam a implementação da metodologia GP3, e também, pela baixa concordância com questões relevantes para a evolução das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Dentre elas, a questão relativa à política de treinamento na área, que pode ser fruto de sociedades com traços mais acentuados de paternalismo, patrimonialismo, autoritarismo, lealdade pessoal, personalismo, plasticidade, malandragem e formalismo, em que mudanças são evitadas, buscando-se uma região de conforto para a manutenção do estado atual (*status quo*) pela desconfiança do progresso, baixa realização por autodeterminação, postura de espectador, embora exista abertura para tais práticas serem conhecidas e supostamente utilizadas de forma adequada.

De outro lado, foram identificadas as variáveis que prejudicam a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos, sendo essas as subdimensões que poderão ser afetadas: (i) evolução da experiência e vivência em GP3; (ii) difusão de conhecimentos a partir de uma liderança transformacional; (iii) liderança pautada pelo exemplo; e (iv) cultivo de relacionamentos humanos eficientes. Contudo, na contracorrente dessa análise, observou-se itens com elevado grau de concordância que corroboram a evolução do nível de maturidade das práticas de gestão de projetos, quando tais valores são aplicados. Neste sentido, vale ressaltar que a metodologia é que deve ser adaptada à cultura, não o contrário.

Os resultados também indicaram que o pilar da maturidade composto por uso de metodologia e tecnologia da informação recebe influências dos traços e subtraços da cultura brasileira no âmbito organizacional. Este resultado foi reforçado pela concordância com itens que dificultam a implementação da metodologia de GP3, e também pela baixa concordância com questões relevantes para a evolução das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Conclui-se que tal resultado é fruto de uma sociedade relacional que atribui um valor particular a cada um dos indivíduos em relação aos seus semelhantes, onde os amigos estão acima da lei e têm direitos especiais, revelando que o relacionamento interpessoal influencia negativamente na performance do trabalho.

Outro aspecto a ressaltar nos resultados é o apoderamento do público pelo privado, a aceitação dos subordinados e o patrimonialismo dos chefes, um traço comum em estruturas hierarquizadas e mais raro em estruturas organizacionais horizontais, revelando elevada distância do poder. Fatores que prejudicam o uso de metodologia de gerenciamento de projetos e tecnologia da informação dificultam os processos de melhoria contínua em aspectos críticos de gestão e desencorajam a existência de um dono ou pessoa, ponto focal, para difundir, garantir o uso, retroalimentar e atualizar o sistema integrado de informações de gestão de projetos, uma vez que, de acordo com as opiniões dos respondentes, percebeu-se que a alta administração das organizações não demonstram interesse em bonificar aplicações de subdimensões da maturidade.

Uma conclusão importante da pesquisa é que o pilar da maturidade, composto por estrutura organizacional e alinhamento estratégico, recebe influências dos traços e subtraços da cultura brasileira no âmbito organizacional. Observou-se a influência de uma sociedade relacional, que busca levar alguma vantagem na relação emocional, optando por concessões extracontratuais por meio de fuga do formalismo da norma. O PMI, por meio do PMBOK, classifica este tipo de atitude como *gold plating* que, em português significa “banhar a ouro”, ou seja, realizar entregas extra escopo que não agregam valor, objetivando alguma forma de compensação oculta. Vale ressaltar que o PMI abomina esta prática e não tolera este tipo de relação.

Conclui-se, pois, por um certo nível de abstenção às regras como meio de trânsito entre o sistema legal e o sistema informal. Sendo assim, promover o alinhamento estratégico significa abdicar de valores importantes da metodologia GP3, como, por exemplo, a horizontalização da comunicação e distribuição do poder na cadeia de comando, a consciência de time do projeto, a posição (cargo) *versus* ação (performance) e a influência com base em conhecimento e não em poder.

Os testes das hipóteses ratificam essas conclusões, comprovando, mesmo que parcialmente, a influência da cultura brasileira nas três dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos: Competência Técnica, Contextual e Comportamento (CTCC); Uso de Metodologia e Tecnologia de Informação (MTI); e Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE). Contribuíram, de forma mais efetiva, para esse resultado a Hipótese 1, Hipótese 4 e Hipótese 7, que foram confirmadas. A Hipótese 2, Hipótese 3, Hipótese 5 e Hipótese 8 não foram confirmadas, enquanto a Hipótese 9 teve rejeição unânime. Outro ponto importante de se ressaltar diz respeito às hipóteses rejeitadas, mas que exercem influência na maturidade em GP. A influência seria nula, se os resultados fossem iguais a 5 (cinco), o ponto de equilíbrio da escala.

Dessa forma, identificadas as variáveis que vêm prejudicando a evolução da maturidade no gerenciamento de projetos com seus impactos negativos e as hipóteses aceitas e rejeitadas, os resultados da pesquisa contribuíram, de certa forma, satisfatoriamente, para a criação da escala dos fatores da cultura brasileira que exercem influência sobre as dimensões e subdimensões da referida maturidade, proposta neste estudo e apresentada em suas duas faces: a Escala 1 – dos Traços Culturais; e a Escala 2 – dos Subtraços Culturais.

Na Escala 1, destacaram-se os traços “hierarquia”, com 41% de participação, e “sociedade relacional” e “jeitinho”, ambos com 29% de participação nos resultados. A escala revelou que os traços coexistem, com a “hierarquia” exercendo presença marcante.

E na Escala 2, observou-se que os subtraços culturais “paternalismo”, “patrimonialismo” e “autoritarismo” são os formadores do traço “hierarquia”, que, seguidos do subtraço “formalismo”, somam (53%), sendo, assim, os maiores influenciadores culturais na maturidade em gerenciamento de projetos. Em seguida, têm-se os subtraços “lealdade pessoal”, “personalismo”, “plasticidade” e “malandragem” com 39% de influência, com o “espírito aventureiro” ocupando a última posição com 7%.

Os dados das escalas revelaram que existem traços e subtraços culturais que funcionam como uma barreira para evolução das práticas de gerenciamento de projetos no Brasil. Os valores, crenças e pressupostos básicos que suportaram a criação da metodologia no país de origem parecem ser diferentes daqueles que cada indivíduo usa, conscientemente ou não, para enxergar a si mesmo como brasileiro.

O elemento-chave para reconhecer esta diferença está em perceber que a cultura voltada ao projeto é mais igualitária e inclusiva, confiando-se, portanto, no potencial dos empregados que realizam as tarefas, por envolvê-los nas decisões, tornando-os

“autogestores”, condição na qual a liderança tem o papel de encorajar a participação de todos e formar novos líderes. De outro lado, a flexibilidade presente no “jeitinho” revela-se em duas faces: adaptabilidade e criatividade. Vencendo a inércia no campo relacional, inicia-se um ciclo paternalista, uma espécie de simbiose, que, no passar do tempo, revela-se predatória, mas gerando proteção em troca de aceitação. Tudo outorgado pelo formalismo da estrutura hierárquica, onde o autoritarismo ganha força e confere suporte ao patrimonialismo, que é visto como algo divino, inalcançável, portanto impune. Este cenário gera nos empregados uma postura de espectador, um estado de apatia e mutismo, que os obriga a evitar o conflito e, assim, promover a estabilidade, a previsibilidade e manutenção do sistema interativo, no qual a própria organização, *locus* desse ciclo, se vê impotente.

Com base nos resultados alcançados, atribui-se as limitações da pesquisa aos seguintes fatores: (i) modelo proposto constituído de construtos condensados ou resumidos para reduzir o número de variáveis do estudo, como por exemplo: a junção da “malandragem” com “espírito aventureiro”, e a junção da “metodologia” com “Tecnologia da Informação” (TI); (ii) restrição da pesquisa ao campo teórico da Administração e Gerenciamento de Projetos, mais precisamente em seus níveis de maturidade; e (iii) em especial, à falta da abordagem qualitativa, que representa um aspecto fundamental nos estudos de viés cultural.

Dentre as sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se o estudo específico de alguns construtos explorados neste estudo, a saber: (i) Influências da cultura brasileira na maturidade em gerenciamento de projetos; (ii) Influência da sociedade relacional no gerenciamento de projetos; (iii) Influência do gerenciamento de projetos na cultura organizacional; (iv) Interferências do sistema legal e informal na performance do gerenciamento de projetos; e (v) Influências de traços e subtraços da cultura brasileira na performance do gerenciamento de projetos.

Ao encerramento deste pesquisa, o desafio que se impõe aos gestores é a articulação do gerenciamento de projetos com os fatores culturais, pautada em uma lógica de gestão que leve em consideração as peculiaridades da cultura nacional. A evolução da maturidade em gerenciamento de projetos tende a se concretizar por meio desse inter-relacionamento de base cultural.

## REFERÊNCIAS

- ARBUCKLE, J. L.; WORTHKE, W. *AMOS 4.0 users guide*. SPSS: EUA, 1999.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANSZDNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNE, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARCHIBALD, R. D. Overcoming cultural barriers in project management. *PM Network*, v. 5, n. 4, p, 27-30. 1991.
- ARCHIBALD, R. D. *Managing high-technology programs and projects*. 3. ed. USA: Wiley and Sons, 2003.
- ARCHIBALD, R.; PRADO, D. S. Maturidade em gerenciamento de projeto: Relatório 2014 - mudanças organizacionais e melhoria de resultados. Organizado por Darci Prado e José Miglioli. MPCM, 2014. Disponível em <http://docplayer.com.br/3280027-Mudancas-organizacionais-e-melhoria-de-resultados.html> Acesso em 10 fev. 2016.
- ARCHIBALD, R.; PRADO, D. S. Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos-Relatório anual de 2010. Project Management Maturity Research. Disponível em [http://www.maturityresearch.com/novosite/2010/downloads/Pesquisa\\_Maturidade2010-Rel\\_GeralCompleto-V4.pdf](http://www.maturityresearch.com/novosite/2010/downloads/Pesquisa_Maturidade2010-Rel_GeralCompleto-V4.pdf). Acesso em 2 mar. 2016.
- BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae; PHILIPS, Lynn W. *Assessing construct validity in organizational research*. Administrative science Quartely, v. 36, n. 3, p. 421-458, sept. 1991.
- BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*, v. 133, p. 35-67, 1994.
- BANDEIRA, M. *Formulação de um problema de pesquisa*. Série didática, UFSJ, 2000. 9 p. Disponível em: <[http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File /lapsam/Texto%203-%20Revisao%20de%20literatura.pdf](http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/Texto%203-%20Revisao%20de%20literatura.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2012.
- BARBOSA, A. C. Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 5, n. 2 , p. 11-43, Tri II. 2011.
- BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BETHLEM, A. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BEZERRA, K. A. C. A influência da cultura brasileira na gestão de uma pequena empresa do setor turístico brasileiro administrada por um empreendedor estrangeiro. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BOUER, Ruy, CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.

BLANTON, K. K.; BARBUTO JÚNIOR, E. Cultural constraints in the workplace: an experiential exercise utilizing Hofstede's dimensions. *Journal of Management Education*, v. 29, n. 4, p. 654-666, 2005.

CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-44.

CAMERON, K. S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, 2005.

CARVALHO, L. F. *Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos*. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

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

CHANG, Lieh-Ching. An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. *Journal of America Academy of Business*, v. 2, n. 2, p. 567-570, 2003.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structure equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22, vii-xvi, 1998.

CHU, R. A.; WOOD JÚNIOR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.

CHURCHILL, G.; IACOBUCCI, D. *Marketing research: methodological foundations*. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CLELAND, D. I. The human side of project management. In: KELLEY, A. J. (Ed.). *New dimensions of project management*. Lexington, MA: DC. Heath and Company, 1982. p. 181-197.

COLETA, J. A. D.; COLETA, M. F. D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior: avaliação psicológica interamericana. *Journal of Psychological Assessment*, v. 4, n. 2, p. 183-184, 2005.

DAMATTA, R. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. *Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho*. In: CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-110.

DE ANDRADE, G. M. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo, Atlas, 2002.

DENISON, D; HOOIJBERG, R; LANE, N.; LIEF, C. *A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura*. Tradução de E. Furmankiewicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DIAS, R. *Cultura organizacional*. Campinas: Alínea, 2013.

DISNMORE, P.; SILVEIRA NETO, F. *Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do Prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

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

FANTUCCI, I. *Contribuição do alerta, da atenção, da intenção e da expectativa temporal para o desempenho de humanos em tarefas de tempo de reação*. 2001. 130 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

FERNANDES, R. *Uma análise dos traços culturais brasileiros em uma organização nacional*. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F., Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, n. 19, p. 440-452, 1982.

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

FRANKE, Richard; HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael. Cultural roots of economic performance: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 2, p. 165-173, 1991.

FREYRE, G. Joaquim Nabuco, Pioneiro do Trabalhismo no Brasil. 2ª edição. Livraria José Olympio Editora. Rio de Janeiro: 1966.

FREYRE, G.; MONTENEGRO, A. *Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1961.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 180p

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*, 1997.

FIRTH, G.; KRUT, R. Introducing a project management culture. *European Management Journal*, v. 9, n. 4, p. 437-443, 1991.

GERBING, David W.; ANDERSON, James C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, [s.n], p. 186-192, may. 1988.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAHAM, R. J. A process of organizational change from bureaucracy to project management culture. In: DINSMORE, P. C. (Ed.). *The AMA handbook of project management*. New York: AMACOM, 1993. p. 311-319.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, mai./ago. 2006.

HAIR, JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis. *Understanding statistics*, v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HAIR JR, Joseph F. [et al.] *Multivariate data analysis*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2010.

HAIR, JUNIOR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENRIE, M.; SOUSA-POZA, A. Project management: a cultural literary review. *Project Management Journal*, v. 36, n. 1, p. 5-14, 2005.

HENRIQUES, H. *Cultura nacional e sua influência na cultura organizacional: estudo em um buffet localizado em Belo Horizonte*. 2013. 90 f. Dissertação (Mestrado acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte. 2013.

HOBBS, B.; MENARD, P. Organizational choices for project management. In: DINSMORE, P. C. (Ed.). *The AMA handbook of project management*. New York: AMACOM, 1993. p. 81-108.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, v. 14, n. 14, p. 75-90, 1983.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins, 1991.

HOFSTEDE, G.; MCCRAE, R. R. Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural Research*, v. 38, n. 1, p. 62, 2004.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1977.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

HULLAND, J. Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 2, p. 195-204, fev.1999.

INTERNATIONAL COMPETENCE BASELINE – INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. *Competence guideline: Version 2.0*. Genebra: International Project Management Association, 1999.

KERLINGER, F. N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: Epu, 1980.

KERZNER, Harold. *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher, 2014.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KERZNER, Harold. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. *Using the Project Management Maturity Model – Strategy Planning for Project Management*. 2. ed. United States of America: John Wiley & Sons, 2005.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.

LACERDA, D. P. Organizational culture: synergies and allergies between Hofstede and Trompenaars. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1285-1301, 2011.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: teoria e aplicações- usando Microsoft Excel português*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MACKENZIE, Scott B. Opportunities for improving consumer research through latent variable structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, v. 28, n. 1 p. 159-166, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

McCrae, R. R. Human nature and culture: a trait perspective. *Journal of Research in Personality*, v.38, p. 3-14, 2004.

MINGOTI, Sueli. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOOIJART, A.; MONTFORT, K. V. Statistical power in PATH models for small sample sizes. In: MONTFORT, K. V. [et al.] *Recent developments on structural equation models*, p.1-11, Kluwer Academic, 2004.

MORAIS, C. *Descrição de medida, estatística descritiva e inferência estatística*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2006. Disponível em: <http://www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf>

MORAIS, T. M. R. Estudo sobre o pensamento estatístico: componentes e habilidades. São Paulo, 2006.

MORGAN, G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2014.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

MULAIK, Stanley A.; JAMES, Lawrence R. *Objectivity and reasoning in science and structural equation modeling*. In: HOYLE, Rick H (Ed). *Structural equation modeling: concepts, issues and applications*. London: SAGE Publications Inc, 1995. Cap. 7, p. 118-137.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. SAGE, 2003.

NICOLAO, Leonardo. *Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor*. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003, p.1-15.

NORUSIS, M. J. *SPSS 9.0 guide to data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. *Psychometric theory*. 3 ed. New York: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, W. A. Modelos de maturidade: visão geral. *Mundo PM*, n. 6, p. 06-11, 2006.

PARDINI, D. J. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras. Reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENAMPAD, 2000.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável?. In: FLEURY, M. T. L e FISCHER, R. M. (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PRADO, D. Questionário de avaliação de maturidade setorial. Modelo PRADO-MMGP. Versão 2.2.0. Jul. 2014. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/novosite/downloads/Maturidade-Modelo-Prado-MMGP-V2-2-0.pdf> Acesso em 23 fev. 2016.

PRADO, D. *Maturidade em gerenciamento de projetos*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

PRADO JÚNIOR, C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 9. ed. São Paulo: 1969.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1996.

PRADO, Darci. *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Belo Horizonte: INDG TECs, 2008.

PRADO, Darci. *Maturity by project category model*. 2005. Disponível em [http://www.maturityresearch.com/novosite/index\\_br.html](http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html) . Acessado em 28 jun. 2016.

PRADO JÚNIOR, C. *Formação do Brasil contemporâneo*. 19. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.

PRICE.WATER.HOUSE.COOPERS. *Ideias e tendências: práticas de gestão de projetos e programas: terceira pesquisa global sobre gestão de projetos*. 2012. Disponível em <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/insights-and-trends-12.pdf> . Acesso em 30 jun, 2016.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK. USA: PMI, 2014.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK. USA: PMI, 2013.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE – PMBOK. USA: PMI, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Certificação em Gerenciamento de Projetos*, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Certificação em Gerenciamento de Projetos*, 2003.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. M. *Perfil das competências em equipes de projetos*. São Paulo: RAE-Eletrônica, 2003.

RESEARCH AND METRICS MEASURING CAPITAL PROJECT. EUA: Independent Project Analysis (IPA), 2004.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2005.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Setphen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução Cid Knipel Moreiral. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano, 2000.

SARTURI, G. *Aspectos culturais que contribuem na implementação do planejamento estratégico*. 2011. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS. 2011.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2010.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Massachusetts, v. 25, 1984.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, 1985.

SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. *Readings in managerial psychology*, v. 278, 1989.

SCHEIN, E. H. [et al.] *How can organizations learn faster?: the problem of entering the green room*. Cambridge: MIT Sloan School of Management é uma das cinco faculdades do Massachusetts Institute of Technology, 1992. Disponível em <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf> Acesso em 10 out. 2015.

SCHEIN, E. H. *The leader of the future*. In: DRUKER FOUNDATION: Leadership, jul. 1995. Disponível em <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2582/SWP-3832-33296494.pdf> Acesso em 14 set. 2015.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, v. 41, n. 2, p. 229-240, jun. 1996.

SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass, 1992. 418p.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. *Revista Administração em Diálogo*, n. 4, p. 3-22, dez. 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 118 p.

SILVA, J. M.; SILVEIRA, E. S. *Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas*. Juiz de Fora: JuizForana, 2003.

SILVEIRA, G. A. *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras*. 2008. 375 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SISK, T. *History of project management*, 1998.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 3 ed. New York: Harper Collins, 2001.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 9 a 11 out. 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENEGEP, 2006.

TORREÃO, P. G. B. C. *Ambiente inteligente de aprendizado em educação em gerenciamento de projetos*. Recife: UFPE, 2005. TRICE, H. M.; BEYER J. M. *The cultures of work organizations*. New Jersey: Prentice Hal, 1993.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal, 1993.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, v. 8, p.113-164.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, Fons. Resolving international conflict: culture and business strategy. *London Business School*, v. 7, n. 3, p. 51-88, 1996.

TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understanding culture diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1995.

TROMPENNAARS, F. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey Publish, 1993.

VARGAS, R. V. *Manual prático do plano de projeto*. Rio de Janeiro: Brasport. 2003.

VERZUH, E. *MBA compacto: gestão de projetos*. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S.; MORAES, C.; PALMEIRA, P. *Cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família imperatriz*. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas, São Paulo, 1997. p. 21-55. WANG, X. *Identification and evaluation of the key attributes of project management culture: an investigation into the work-related values and beliefs of project management professionals*. 2002. 337 f. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – Escola de Gestão, Victoria University of Technology, Melbourne City Australia, 2002.

WANG, X. *Dimensions and current status of project management culture*. Project Management Institute, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

## APÊNDICE

### Apêndice 1

#### 1-A – Sumário da evolução da gestão de projetos moderna

Para Dinsmore e Cavalieri 2003, alguns autores consideram como o marco histórico inicial do gerenciamento de projetos a construção das Pirâmides de Quéops no Egito antigo, ocorrida em 2.780 a.C. Desde então, projetos vêm sendo planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos e serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos.

Na década de 1870 a *Central Pacific Railroad* nos EUA, foi a primeira grande organização a praticar os conceitos do gerenciamento de projetos, no planejamento de construção da estrada de ferro transcontinental (SISK, 1998 apud Dinsmore e Cavalieri 2003).

Seguindo a cronologia dos fatos, chega-se às décadas que sucederam à II Guerra Mundial, quando as estratégias de marketing, a psicologia industrial e as relações humanas foram incorporadas ao gerenciamento dos negócios. Foi a partir da complexidade dos projetos que surgiram os diagramas de rede, chamados de gráficos de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o método de Caminho Crítico (*Critical Path Method - CPM*). Com essas ferramentas os gestores puderam iniciar um controle mais eficaz sobre os projetos.

No final da década de 1950, foi realizado o primeiro estudo sobre o perfil necessário para o bom desempenho de um Gerente de Projetos. Desde então, vários autores têm buscado reunir as habilidades necessárias ao gerente de projetos entre eles: Meredith e Mantel em 1985, Sbragia, Maximiano e Kruglianskas em 1986, Maximiano em 1988, Kerzner em 1992, Shtub, Bard e Globerson em 1994 e Pinto e Slevin em 1998, (DINSMORE e CAVALIERI 2003).

Nos estudos de Sisk, no início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Em 1969, um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos da Philadelphia e Pensilvania, nos EUA, se reuniu para discutir quais seriam as melhores práticas. Nesta época, Jim Synder fundou o *Project Management Institute – PMI/EUA*, que possui atualmente mais de 150 mil associados, segundo informação encontrada no site do PMI-PE17 (Pernambuco). O PMI é considerado uma das maiores entidades mundiais, sem fins lucrativos, voltada ao Gerenciamento de Projetos (DINSMORE e CAVALIERI 2003).

Teribili (2006) publicou alguns dados importantes das atividades do instituto, tais como: (i) publicações da PM Network (revista mensal), Project Management Journal (jornal trimestral) e PMI® Today (boletim mensal); (ii) pesquisas em gerenciamento de projetos incentivadas através da organização de conferências bienais, subsídios e livros voltados para pesquisa; e (iii) líder mundial na publicação de livros, ferramentas de treinamento e produtos de aprendizagem em gerenciamento de projetos, atuando também na área de formação e desenvolvimento de profissionais. A editora chama-se Project Management, e publica livros de autoria do próprio PMI e de outros autores.

Em sua dissertação de mestrado Torreão (2005) atesta que, atualmente, o PMI estima que os gastos em projetos se aproximam de 25% do PIB mundial, com cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo. Em pesquisa apoiada pelo PMI, foi demonstrado que as competências sociais dos líderes (competência emocional-EQ, a gerencial-MQ e a intelectual-IQ) estão associadas ao sucesso do projeto. Em outras palavras, para que os diferentes tipos de projetos sejam bem sucedidos, são necessárias composições distintas de competências. A pesquisa sugere, então, que líderes fortes em gestão e motivação de indivíduos e com orientação mais focalizada nas pessoas deveriam estar à frente de projetos de mudanças organizacionais.

Kerzner (2010) descreve três fases históricas para o desenvolvimento da Gestão de Projetos: (i) a gestão de projetos tradicional, que considerava somente os prazos, custos e qualidade; (ii) a gestão de projetos moderna, que passou a considerar a satisfação do cliente como o principal fator de sucesso de um projeto, dando atenção à satisfação dos membros da equipe; e (iii) a gestão corporativa de projetos, que é uma tendência recente na área de gestão de projetos, e envolve toda a empresa, consistindo em um tipo de acompanhamento de todos os projetos da organização, *portfolio* de projetos e programas.

Com intuito de apresentar e resumir a evolução das dimensões empresariais na visão de Kerzner (2010), foi elaborado o Quadro ..., constante nos anexos da pesquisa, que resume a gestão de projetos contemporânea, tendo em vista a centralidade do tema a partir da década de 1950.

## QUADRO 35

## Desenvolvimento do tema central da gestão de projetos

<b>Período e Tema central</b>	<b>Desenvolvimento Relevante</b>
1950's – Surgimento da GP3 moderna	Surgimento das técnicas de trabalho em rede incluindo CPM, PERT, PDM.
1960's – Trabalho baseado em rede	As técnicas de trabalho em rede foram “empurradas” para o mercado de consumo suportadas pela tecnologia do computador. Gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência.
1970's – Gestão humanizada de projetos	O fator humano começou a ser reconhecido como condição de sucesso.
1980's – GP3 torna-se uma disciplina de gestão a passa ser uma profissão	Várias disciplinas foram agregadas ao PMBOK e programas de graduação profissional e de certificação iniciaram nos USA, UK e Austrália
1990's – Desenvolvimento do profissionalismo nas práticas de gestão	Membros associados e programas de certificação profissional cresceram rapidamente, e cursos de graduação em GP3 começaram a serem oferecidos em muitas universidades pelo mundo.
2000's – Competência técnica, contextual e comportamental	Competência emocional-EQ, competência gerencial-MQ e competência intelectual-IQ.
2010's – Maturidade da gestão	Foco nos resultados – Crescimento e geração de valor em um mundo de incertezas.

Fonte: Adaptado de Kerzner (2010) e PwC (2012).

## 2-A – Resumo da evolução das dimensões empresariais da gestão de projetos

QUADRO 36

Evolução das Dimensões Empresariais da Gestão de Projetos (01/02)

Dimensões Empresariais	Gestão de projetos tradicional (1960 a 1985)	Período de renascimento (1985 a 1993)	Gestão de Projetos Moderna (1994 a 2003)
Classificação das Mudanças	Empresas de grandes seguimentos, exemplo: Aeroespacial, Defesa e Construção Civil (projetos de grande porte). Custos e cronogramas não são importantes	Várias outras empresas passaram a utilizar para aumentar sua lucratividade. Desenvolvimento de softwares de gestão	Redução do ciclo de desenvolvimento de produtos. Engenharia simultânea, cenário de mudança e incerteza
Classificação das Empresas	Não-orientadas a projetos. Lucros e perdas apresentam responsabilidade indistinta.	Híbridas	Empresas orientadas a projetos, a responsabilidade por lucros e perdas é tangível
Efeitos Associados à Recessão	Operário de linha de montagem. P&D e treinamento eliminados. Soluções de curto prazo	Pessoal administrativo. P&D e treinamento enfocados. Soluções de longo prazo	Mudança na forma de conduzir a empresa. Gerenciamento de risco e disseminação de Lições Aprendidas
Pressões Globais	Gestão de Projetos não reconhecida. Estrutura fragmentada	GP3 é uma ferramenta para mudanças. Integração entre áreas afins	Instrumento para o sucesso. Sinergia organizacional
Engenharia Simultânea	P&D, Produção e Marketing em série, sem paralelismo. Baixa troca de informações.	P&D, Produção e Marketing com algum paralelismo. Planejamento, programação e controle de custos	P&D, Produção e Marketing ocorrem em paralelo. Redução do prazo de desenvolvimento e aumento do risco
Objetivos do Projeto	Objetivos técnicos (+-75%). Objetivos empresariais (+-25%)	Objetivos técnicos (+-50%). Objetivos empresariais (+-50%)	Objetivos técnicos (+-10%). Objetivos empresariais (+-90%)
Definição de Sucesso	Exclusivamente termos técnicos	Tempo, custo, desempenho (qualidade e técnica)	Prazos, custo, desempenho e aceitação pelo cliente
Velocidade da Mudança	Mínimo de 3 a 5 anos. Reestruturação organizacional obrigatória. Ênfase no poder e na autoridade. Apoio não é fator crítico	Mínimo de 3 a 5 anos. Reestruturação organizacional obrigatória. Ênfase no poder e na autoridade. Apoio é necessário	Pode ser alcançada rapidamente (talvez em 6 a 24 meses). Reestruturação não é necessária. Ênfase em equipes multifuncionais. Apoio é obrigatório
Estilo de Gestão	Gestão Reativa. Sem orçamento para planejamento.	Gestão Reativa. Planos de projetos orgânicos. Questões surgem inesperadamente.	Gestão Proativa. As questões são transparentes e resolvidas em conjunto

Fonte: KERZNER, 2010.

## QUADRO 37

## Evolução das dimensões empresariais da gestão de projetos (02/02)

Dimensões Empresariais	Gestão de projetos tradicional (1960 a 1985)	Período de renascimento (1985 a 1993)	Gestão de Projetos Moderna (1994 a 2003)
Autoridade e Descrição dos Cargos	O GP3 tem autoridade formal somente em projetos de grande porte.	Descrição mínima dos cargos. Conflitos de poder e autoridade.	Uso de mapas de projetos e cartas de indicação. Ênfase na cooperação e trabalho em equipe. Autoridade máxima é do responsável pelo projeto.
Avaliação dos Componentes das Equipes	O GP3 não dispõe de dados para realizar a avaliação dos componentes das equipes.	O GP3 recebia informações informais sobre o desempenho dos membros das equipes.	O GP3 assina todas as avaliações juntamente com o gerente de área.
Responsabilidade	O GP3 não tem informações para avaliação.	Informações informais.	Informações formais.
Habilidades em Gestão de Projetos	A responsabilidade total é do GP. Negociar para obter melhores recursos. O GP3 define a orientação técnica. Principalmente problemas de ordem técnica.	Responsabilidade dividida com a equipe do projeto. Negociação para obter os melhores recursos. O GP3 define parte da orientação técnica. Principalmente problemas técnicos e alguns funcionais.	Responsabilidade dividida em partes iguais com os gerentes de áreas. Negociação para definir os resultados. Os GA's definem grande parte da orientação técnica. Principalmente problemas de integração e gerenciamento de riscos.
Custo/hora do Planejamento	15 a 20%. Replanejamento e gigantescas mudanças de escopo. Excesso de gerenciamento (administração)	25 a 30%. Excesso, Escassez de planejamento.	35 a 55% (planejamento é imperfeito). Varia ao longo do ciclo de vida do projeto. Empregado com a integração.
Ensino e Treinamento	Poucos cursos sem certificação. Curso nível técnico.	Muitos cursos e mestrados/MBA's. Introdução do PMP. Cursos técnicos e alguns comportamentais.	Currículos em GP3 (internos e externos). Refinamento do PMP específico de cada empresa. Cursos comportamentais.
O Responsável pelo Projeto	Nível executivo (poderiam ser mudados ao longo do ciclo de vida)	Nível executivo e de gerência intermediária.	Níveis múltiplos e em nível de comitê.
Falhas nos Projetos	Quantitativas: planejamento, estimativas, programação e controle.	Quantitativas: planejamento, estimativas, programação e controle.	Comportamentais: Moral baixo, desinteresse dos funcionários, baixa produtividade, problemas de relacionamento.
Maturidade e Imaturidade	Em busca do conhecimento.	Crescimento e maturidade.	Imaturidade: Complacência, inexistência de registros dos conhecimentos aprendidos, perda de conhecimento, fim do ensino continuado.

Fonte: KERZNER, 2010.

### 3-A – Questionário da pesquisa – após análise de especialistas

Questões preliminares, demográficas, classificatórias, com objetivo de identificar o setor de atuação e a presença ou não do escritório de gerenciamento de projetos, além de registrar a formação e a experiência profissional do respondente da pesquisa:

Q1. Qual sua faixa etária?

- Menor ou igual a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- 46 a 50 anos
- 51 a 55 anos
- 56 a 60 anos
- 61 a 65 anos
- Acima de 65 anos

Q2. Você é do sexo:

- Feminino
- Masculino

Q3. Que nível de escolaridade você concluiu?

- Ensino médio ou técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Q4. Qual é o setor de sua atuação profissional?

- Aeroespacial
- Alimentos e bebidas
- Construção ou Engenharia
- Consultoria
- Farmacêutico
- Funcionário público
- Imóveis
- Jurídico
- Manufatura
- Negócios (publicidade, marketing, comunicação)
- Recursos naturais (agronegócio, mineração, óleo/gás)
- Saúde
- Serviços
- Serviços financeiros
- Tecnologia da informação
- Telecomunicações
- Treinamento/Educação
- Outro, favor especificar: \_\_\_\_\_

Q.5 Qual a função desempenhada por você?

- Membro de equipe de projeto
- Gerente
- Analista
- Diretor
- Coordenador ou Supervisor
- Presidente

Q6. Qual o seu tipo de vínculo empregatício?

- Contrato CLT
- Profissional independente (PJ)
- Profissional liberal
- Outro, \_\_\_\_\_
- Funcionário público

Q.7 Qual é a sua mais alta formação em gerenciamento de projetos?

- Treinamento (16h, 24h, 32h)
- Curso de extensão (40h ou mais)
- Curso de aperfeiçoamento (180h)
- Não possui
- Especialização (maior ou igual a 360h)

Q8. Você possui certificação *Project Management Professional* – PMP® ?

- Sim
- Não

Q9. Você possui outra(as) certificação(ões) em Gerenciamento de Projetos?

- CAPM
- PMI-ACP
- PgMP
- PMI-PBA
- PMI-SP
- PfMP
- PMI-RMP
- Não possui

Q10. Há quanto tempo você atua na área de Gerenciamento de Projetos?

- Menos de 2 anos
- 21 a 24 anos
- 2 a 6 anos
- 25 a 29 anos
- 7 a 10 anos
- 30 a 34 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 35 anos
- 16 a 20 anos
- Nunca atuei.



QUADRO 39  
Questionário (II)

Item	Afirmativa	Discordo					Concordo					
		totalmente										
Q25	Agir de forma diferente dos demais, mesmo com intuito de melhorar o desempenho, é mal visto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q26	É hábito compartilhar “boas práticas” com outros projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q27	Melhorias de processos são incentivadas, mesmo que provoquem redução do número de empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q28	O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q29	A performance divulgada reflete exatamente o resultado alcançado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q30	Os fatos são imputados no sistema informatizado, independente de conveniências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q31	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q32	As tarefas são realizadas independentemente de existir simpatia entre as pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q33	As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q34	Independentemente da situação, as regras são seguidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q35	É hábito compartilhar “lições aprendidas” com outros projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q36	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q37	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q38	Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 40  
Questionário (II)

Item	Afirmativa	Discordo										Concordo											
		totalmente										totalmente											
Q39	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q40	Os empregados possuem liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q41	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q42	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q43	As pessoas trabalham como se fossem um “time”, guiadas por seu “treinador”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q44	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q45	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada do que a “competição”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q46	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q47	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q48	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q49	O atendimento das necessidades dos clientes é realizado constantemente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q50	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q51	A alta administração apoia o reporte dos desvios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q52	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros segmentos do mercado financeiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Dados da pesquisa.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **Opiniões sobre o gerenciamento de projeto**

Nos quadros 38, 39 e 40 a seguir, se encontram afirmativas que representam opiniões sobre a forma como é conduzido o gerenciamento de projetos na empresa em que você trabalha. Para cada frase, você deve atribuir notas de 0 a 10 para representar se você discorda ou concorda com a afirmação. Notas próximas de 10 indicam que você concorda totalmente com a afirmativa. Notas próximas de 5 indicam que você não discorda nem concorda da afirmativa. Notas próximas de 0 indicam que você discorda totalmente da afirmativa. Utilize valores intermediários para demonstrar diferentes níveis de discordância ou concordância.

**QUADRO 41**  
**Questionário da Pesquisa (01/03)**

Item	Afirmativa	Discordo										Concordo											
		totalmente																					
Q12	Os empregados têm liberdade para questionar as ordens de seus superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q13	Existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q14	Os autores de ideias criativas são reconhecidos pela alta gerência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q15	Existem incentivos para que o conhecimento seja compartilhado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q16	É altamente inconveniente questionar as decisões da autoridade da cadeia de comando.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q17	Existe um escritório de gerenciamento de projetos que fornece suporte aos projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q18	Valoriza-se o espírito de equipe mesmo que os interesses individuais sejam prejudicados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q19	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q20	Valoriza-se o relacionamento pessoal em detrimento do profissional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q21	As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q22	Atendemos a um pedido de ajuda mesmo quando alguma regra é quebrada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q23	Utilizamos “jogo de cintura” para “driblar” situações conflituosas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q24	Em situações de pressão, para solucionar uma questão, acabei dando um “jeitinho”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q25	As regras são cumpridas independente de relação próxima entre as partes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q26	Nas situações que seguimos as normas e procedimentos os resultados são melhores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q27	Planejamos porque temos mais controle e previsibilidade sobre as coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q28	Não transfiro meu trabalho para terceiros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Original desta pesquisa.

QUADRO 42  
Questionário da Pesquisa (02/03)

Item	Afirmativa	Discordo										Concordo											
		totalmente																					
Q29	Faço meu trabalho da melhor forma, se necessário dou opinião na área dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q30	Agir de forma diferente dos demais, na busca de melhorar o desempenho, é mal visto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q31	Possuímos o hábito de compartilhar nossas “boas práticas” com outros projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q32	Melhorias de processos são incentivadas, mesmo que provoquem a redução do número de empregados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q33	O plano de bonificação é igual para todos independente do nível hierárquico.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q34	Os reportes refletem exatamente a performance alcançada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q35	O sistema informatizado reflete os fatos independente de conveniências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q36	O andamento dos trabalhos é prejudicado quando há uma proximidade na relação pessoal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q37	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q38	As tarefas são realizadas independentemente de existir simpatia entre as pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q39	As pessoas estabelecem relações impessoais com seus pares de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q40	A maneira como as coisas são feitas no sistema informatizado são difíceis de mudar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q41	As pessoas cumprem as normas de forma flexível quando julgam necessário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q42	Possuímos o hábito de compartilhar nossas “lições aprendidas” com outros projetos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q43	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q44	Houve situações em que as regras foram alteradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q45	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q46	Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Q47	O recrutamento e a contratação de novos empregados são realizados exclusivamente pelo setor responsável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Original desta pesquisa.

**QUADRO 43**  
**Questionário da Pesquisa (03/03)**

Item	Afirmativa	Discordo										Concordo											
		totalmente										totalmente											
<b>Q48</b>	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q49</b>	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q50</b>	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q51</b>	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q52</b>	As pessoas trabalham como se fossem um “time” guiadas por seu “treinador”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q53</b>	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q54</b>	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada do que a “competição”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q55</b>	A liderança possui autonomia para tomar decisões relacionadas a outras áreas de atuação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q56</b>	É importante ser amigo de alguém de outra área da organização para realizar as tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q57</b>	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q58</b>	Quanto maior a proximidade com o cliente mais mudanças assumimos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q59</b>	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q60</b>	As conversas entre os membros das equipes são mais esclarecedoras do que com a gerência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q61</b>	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q62</b>	O atendimento das necessidades dos clientes é realizado constantemente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q63</b>	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração em nossas decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q64</b>	Os desvios são reportados para recebermos apoio da alta chefia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Q65</b>	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros segmentos do mercado financeiro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Original desta pesquisa.

## **Anexo 2**

### **Relação entre construtos e afirmativas**

É composto dos Quadros 41, 42 e 43 – relativos à relação entre os construtos e as afirmativas; do Quadro 24 – relativo às legendas dos códigos das subdimensões culturais; da Figuras 16 – relativa aos subtraços da cultura brasileira; e da Figura 17 – relativa às subdimensões da maturidade em GP3.

## QUADRO 44

Relação entre os construtos e as afirmativas do questionário (01/03)

## Dimensão da Maturidade: Competência Técnica, Contextual e Comportamental (CTCC).

Questão N°	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Cód. Subtraço	Cód. Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade	Cód. Subdimensão	CÓD. Questão	Referência Bibliográfica
Q12	Positiva (+)	Paternalismo	pter	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Experiência, vivência em GP3	vive	Q12-H-pter-CTCC-vive	Coleta e Coleta (2005)
Q13	Positiva (+)	Paternalismo	pter	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Experiência, vivência em GP3	vive	Q13-H-pter-CTCC-vive	Prado (2014)
Q14	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Conhecimento em GP3	conh	Q14-H-ptri-CTCC-conh	Coleta e Coleta (2005)
Q15	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Conhecimento em GP3	conh	Q15-H-ptri-CTCC-conh	Prado (2014)
Q16	Negativa (-)	Autoritarismo	auto	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Habilidades de liderança	lid	Q16-H-auto-CTCC-lid	Coleta e Coleta (2005)
Q17	Positiva (+)	Autoritarismo	auto	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Habilidades de liderança	lid	Q17-H-auto-CTCC-lid	Prado (2014)
Q18	Positiva (+)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Experiência, vivência em GP3	vive	Q18-P-leal-CTCC-vive	Fernandes (2006)
Q19	Positiva (+)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Experiência, vivência em GP3	vive	Q19-P-leal-CTCC-vive	Prado (2014)
Q20	Negativa (-)	Personalismo	pers	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Conhecimento em GP3	conh	Q20-P-pers-CTCC-conh	Coleta e Coleta (2005)
Q21	Positiva (+)	Personalismo	pers	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Conhecimento em GP3	conh	Q21-P-pers-CTCC-conh	Coleta e Coleta (2005)
Q22	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Habilidades de liderança	lid	Q22-J-plas-CTCC-lid	Fernandes (2006)
Q23	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Habilidades de liderança	lid	Q23-J-plas-CTCC-lid	Fernandes (2006)
Q24	Negativa (-)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Experiência, vivência em GP3	vive	Q24-J-mala-CTCC-vive	Coleta e Coleta (2005)
Q25	Positiva (+)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Experiência, vivência em GP3	vive	Q25-J-mala-CTCC-vive	Fernandes (2006)
Q26	Positiva (+)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Conhecimento em GP3	conh	Q26-P-form-CTCC-conh	Prado (2014)
Q27	Positiva (+)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Conhecimento em GP3	conh	Q27-P-form-CTCC-conh	Coleta e Coleta (2005)
Q28	Negativa (-)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Habilidades de liderança	lid	Q28-J-esav-CTCC-lid	Coleta e Coleta (2005)
Q29	Positiva (+)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Habilidades de liderança	lid	Q29-J-esav-CTCC-lid	Denison et al. (2012)

Fonte: Adaptado de FERNANDES, 2006); DENISON, 2102; PRADO, 2014.

## QUADRO 45

## Relação entre os construtos e as afirmativas do questionário (02/03)

## Dimensão da Maturidade: Uso de Metodologia e Tecnologia da Informação (MTI)

Questão N°	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Cód. Subtraço	Cód. Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade	Cód. Subdimensão	CÓD. Questão	Referência Bibliográfica
Q30	Negativa (-)	Paternalismo	pter	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Projetos	gp	Q30-H-pter-MTI-gp	Coleta e Coleta (2005)
Q31	Positiva (+)	Paternalismo	pter	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Projetos	gp	Q31-H-pter-MTI-gp	Prado (2014)
Q32	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q32-H-ptri-MTI-gr	Prado (2014)
Q33	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q33-H-ptri-MTI-gr	Prado (2014)
Q34	Positiva (+)	Autoritarismo	auto	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Informatização	inf	Q34-H-auto-MTI-inf	Prado (2014)
Q35	Positiva (+)	Autoritarismo	auto	H	HIERARQUIA (distância ao poder)	Informatização	inf	Q35-H-auto-MTI-inf	Prado (2014)
Q36	Negativa (-)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Projetos	gp	Q36-P-leal-MTI-gp	Fernandes (2006)
Q37	Positiva (+)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Projetos	gp	Q37-P-leal-MTI-gp	Fernandes (2006)
Q38	Positiva (+)	Personalismo	Pres	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q38-P-Pres-MTI-gr	Fernandes (2006)
Q39	Positiva (+)	Personalismo	pers	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q39-P-pers-MTI-gr	Fernandes (2006)
Q40	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q40-J-plas-MTI-gr	Prado (2014)
Q41	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Gerenciamento de Rotinas	gr	Q41-J-plas-MTI-gr	Prado (2014)
Q42	Positiva (+)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Gerenciamento de Projetos	gp	Q42-J-mala-MTI-gp	Prado (2014)
Q43	Positiva (+)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Gerenciamento de Projetos	gp	Q43-J-mala-MTI-gp	Prado (2014)
Q44	Positiva (+)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Informatização	inf	Q44-P-form-MTI-inf	Fernandes (2006)
Q45	Positiva (+)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Informatização	inf	Q45-P-form-MTI-inf	Prado (2014)
Q46	Positiva (+)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Informatização	inf	Q46-J-esav-MTI-inf	Prado (2014)
Q47	Positiva (+)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Informatização	inf	Q47-J-esav-MTI-inf	Fernandes (2006)

Fonte: Adaptado de FERNANDES, 2006); DENISON, 2102; PRADO, 2014.

QUADRO 46

Relação entre os construtos e as afirmativas do questionário (03/03)

## Dimensão da Maturidade: Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico (EOAE).

Questão N°	Influência	Subtraço da Cultura Brasileira	Cód. Subtraço	Cód. Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira	Subdimensão da Maturidade	Cód. Subdimensão	CÓD. Questão	Referência Bibliográfica
Q48	Positiva (+)	Paternalismo	pter	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Horizontalização	hor	Q48-H-pter-EOAE-hor	Coleta e Coleta (2005)
Q49	Positiva (+)	Paternalismo	pter	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Horizontalização	hor	Q49-H-pter-EOAE-hor	Coleta e Coleta (2005)
Q50	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Setores dedicados	desc	Q50-H-ptri-EOAE-desc	Coleta e Coleta (2005)
Q51	Positiva (+)	Patrimonialismo	ptri	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Setores dedicados	desc	Q51-H-ptri-EOAE-desc	Coleta e Coleta (2005)
Q52	Negativa (-)	Autoritarismo	auto	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Alinhamento Estratégico	alin	Q52-H-auto-EOAE-alin	Denison et al. (2012)
Q53	Positiva (+)	Autoritarismo	auto	H	HERARQUIA (distância ao poder)	Alinhamento Estratégico	alin	Q53-H-auto-EOAE-alin	Denison et al. (2012)
Q54	Positiva (+)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Horizontalização	hor	Q54-P-leal-EOAE-hor	Coleta e Coleta (2005)
Q55	Positiva (+)	Lealdade pessoal	leal	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Horizontalização	hor	Q55-P-leal-EOAE-hor	Denison et al. (2012)
Q56	Negativa (-)	Personalismo	pers	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados	desc	Q56-P-pers-EOAE-desc	Denison et al. (2012)
Q57	Negativa (-)	Personalismo	pers	P	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados	desc	Q57-P-pers-EOAE-desc	Coleta e Coleta (2005)
Q58	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados	desc	Q58-J-plas-EOAE-desc	Denison et al. (2012)
Q59	Negativa (-)	Plasticidade	plas	J	SOCIEDADE RELACIONAL	Setores dedicados	desc	Q59-J-plas-EOAE-desc	Denison et al. (2012)
Q60	Negativa (-)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Horizontalização	hor	Q60-J-mala-EOAE-hor	Denison et al. (2012)
Q61	Positiva (+)	Malandragem	mala	J	JEITINHO (malandragem)	Horizontalização	hor	Q61-J-mala-EOAE-hor	Denison et al. (2012)
Q62	Negativa (-)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico	alin	Q62-P-form-EOAE-alin	Denison et al. (2012)
Q63	Negativa (-)	Formalismo	form	P	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico	alin	Q63-P-form-EOAE-alin	Denison et al. (2012)
Q64	Positiva (+)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico	alin	Q64-J-esav-EOAE-alin	Prado (2014)
Q65	Positiva (+)	Espírito aventureiro	esav	J	JEITINHO (malandragem)	Alinhamento Estratégico	alin	Q65-J-esav-EOAE-alin	Prado (2014)

Fonte: Adaptado de FERNANDES, 2006); DENISON, 2102; PRADO, 2014.

## QUADRO 47

## Legenda dos códigos das subdimensões culturais

Cód. Subtraço	Subtraço da cultura brasileira
auto	Autoritarismo
esav	Espírito aventureiro
form	Formalismo
leal	Lealdade pessoal
mala	Malandragem
pers	Personalismo
plast	Plasticidade
pter	Paternalismo
ptri	Patrimonialismo

Cód. Subdimensão	Subdimensão da maturidade em GP
alin	Alinhamento Estratégico
conh	Conhecimento em GP3
sede	Setores Dedicados
gp	Gerenciamento de Projetos
gr	Gerenciamento de Rotinas
hor	Horizontalização
inf	Informatização
lid	Habilidades de liderança
vive	Experiência, vivência em GP3

Cód. Cultura Brasileira	Traço da Cultura Brasileira
H	Hierarquia
SR	Sociedade Relacional
J	Jeitinho

Cód. Dimensão Maturidade GP3	Dimensão da Maturidade
CTCC	Competência Técnica, Contextual e Comportamental
MTI	Uso de Metodologia (Tec. Informação)
EOAE	Estrutura Organizacional (Alinhamento Estratégico)

Fonte: Adaptado de FERNANDES, 2006); DENISON, 2102; PRADO, 2014; COLETA, 2005.

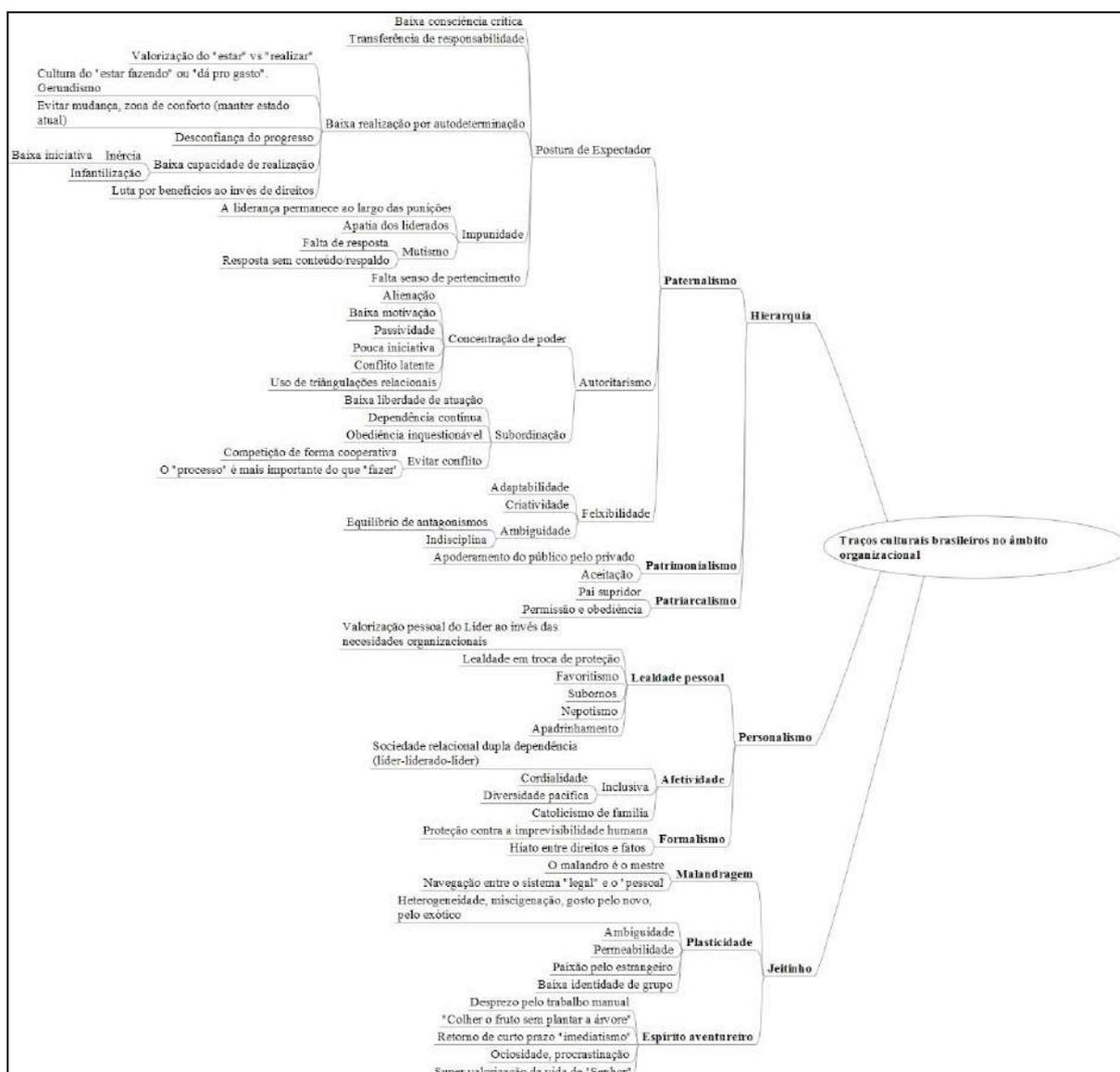


FIGURA 17 – Subtraços da cultura brasileira – Mapa mental detalhado  
 Fonte: Original desta pesquisa.

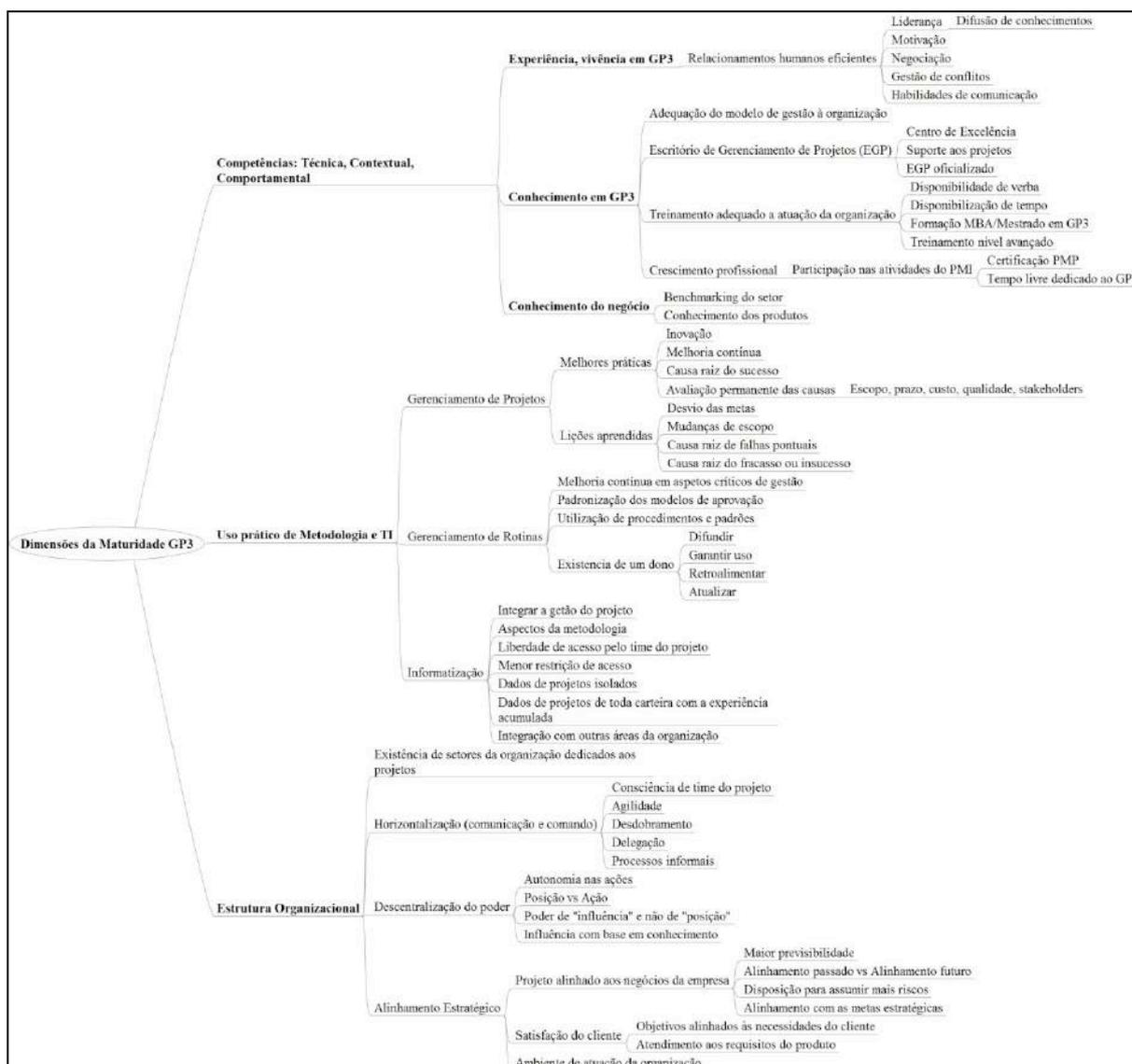


FIGURA 18 – Subdimensões da maturidade em GP3 – Mapa mental detalhado.

Fonte: Original desta pesquisa.

### Anexo 3

#### Carta aos entrevistados

A partir dos objetivos delineados e definição do público-alvo, elaborou-se as perguntas que irão buscar a resposta para as relações objeto de investigação (FREITAS; MOSCAROLA, 2002). Para a elaboração do instrumento de pesquisa, foram gerados 65 possíveis itens capazes de avaliar o modelo hipotético, de acordo com a percepção do pesquisador, com apoio no referencial teórico. Em seguida passou-se para a etapa de pré-teste do questionário.

De acordo com Vergara (2012), obtém-se o consenso de opiniões de especialistas sobre o que se está investigando. Portanto, a construção e ajuste do instrumento de pesquisa foi realizada com auxílio de uma variação do método *Delphi*, com utilização de correio eletrônico, tendo por objetivo alcançar o consenso na validade do questionário, à luz da opinião dos especialistas em Gerenciamento de Projetos e Cultura Organizacional. A indicação e nome dos especialistas foi proposta pelo professor orientador desta pesquisa.

O seguinte texto foi enviado aos especialistas via correio eletrônico no dia 30/08/2016:

Prezados(as) Srs.(as).

Muito boa noite!

Sou mestrando do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresarias da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FACE / FUMEC – da linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Minha pesquisa pretende contribuir na ampliação de conhecimentos acadêmicos referentes à influência dos aspectos culturais e de poder em processos de gerenciamento de projetos, intitulada: “Influências da Cultura Brasileira nos resultados do Gerenciamento de Projetos – Proposição de uma escala cultural em Gerenciamento de Projetos.

O objetivo da pesquisa é propor uma escala de cultura brasileira em gerenciamento de projetos, para tanto, pretende-se identificar os atributos da cultura brasileira que influenciam na gestão de projetos, evidenciar variáveis que prejudicam a evolução da

maturidade no gerenciamento de projetos e avaliar os impactos da cultura brasileira nos níveis de maturidade da gestão de projetos.

No intuito de aprimorar meu instrumento de pesquisa, venho por meio deste, solicitar gentilmente, que verifiquem a adequação das afirmativas do instrumento de coleta de dados em anexo, tendo em vista vossa qualificação e experiência em temas afins, no que tange:

- Ortografia, ambiguidade, clareza e sequenciamento;
- Se são ou não adequadas;
- Se há sugestão de novas questões;
- Sugestão de alguma variável que foi omitida;
- Se os aspectos importantes serão obtidos com a afirmativa.

A intenção inicial é aplicar o questionário, após o pré-teste, aos profissionais dos grupos a seguir:

- Setores de desenvolvimento e implantação de projetos da Mineradora-1;
- Setores de desenvolvimento e implantação de projetos da Mineradora-2;
- Alunos egressos dos curso de MBA em Gerenciamento de Projetos e áreas correlatas da FUMEC;
- Alunos egressos dos curso de MBA em Gerenciamento de Projetos e áreas correlatas do IETEC;
- Associados ao PMI/MG;
- "Aberto a sugestões".

São necessários pelo menos 270 questionários respondidos.

Certo de vossa atenção estou no aguardo e a disposição para quaisquer esclarecimentos.

Gentileza verificarem, se possível, responderem até 05/09/16.

Muito obrigado!

Emerson C. V. Grassano

OBS.: Após o recebimento das respostas dos especialistas, foi elaborado três quadros resumos apresentando as contribuições para cada afirmativa do instrumento de coleta de dados.

QUADRO 48  
Pré-teste do questionário (I)

	Questionário submetido ao pré-teste	Alteração sugerida	Questionário alterado de acordo com as sugestões dos especialistas
Item	Afirmativa	Observações e sugestões	Afirmativa alterada
Q12	Os empregados têm liberdade para questionar as ordens de seus superiores quando discordam dos mesmos.	Sem alterações	Os empregados têm liberdade para questionar as ordens de seus superiores.
Q13	Para aprimoramento das habilidades dos empregados, existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.	E3: evitar duas orações, ser mais direto.	Existe uma política de treinamento contínuo com foco em gerenciamento de projetos.
Q14	Os créditos decorrentes das ideias criativas são retornados aos seus autores.	E3: evitar duas ou mais orações, ser mais direto. E1: escrever de forma direta	Os autores de ideias criativas são reconhecidos pela alta administração.
Q15	Ao compartilhar conhecimentos você receberá algum incentivo por isso.	E3: evitar duas ou mais orações, ser mais direto E1: ir direto ao ponto	Existem incentivos para que o conhecimento seja compartilhado.
Q16	É altamente inconveniente questionar as decisões da autoridade da cadeia de comando.	E4: retirar advérbios "altamente" inconveniente.	É inconveniente questionar as decisões da autoridade da cadeia de comando.
Q17	Existe um escritório de gerenciamento de projetos que fornece suporte aos projetos.	Sem alterações	Existe um escritório de gerenciamento de projetos que fornece suporte aos projetos.
Q18	Valoriza-se o espírito de equipe mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.	E3: evitar duas ou mais orações E1: ir direto ao ponto	Valoriza-se o espírito de equipe em detrimento dos interesses individuais.
Q19	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Desvios durante a execução do modelo de gestão são reportados aos superiores.
Q20	O bom relacionamento profissional é mais importante que o relacionamento pessoal.	E7: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Valoriza-se o relacionamento pessoal em detrimento do profissional.
Q21	As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências.	Sem alterações	As pessoas são recrutadas ou promovidas com base em suas competências.
Q22	Quando seguimos as normas e procedimentos os resultados são melhores.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Atende-se a um pedido de ajuda mesmo quando alguma regra é quebrada.
Q23	Planejamos porque temos mais controle e previsibilidade sobre as coisas.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Utiliza-se de "jogo de cintura" para "driblar" situações conflituosas.
Q24	Em situações especiais, para solucionar uma questão, damos um "jeitinho".	E3 e E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal E1: substituir "situações especiais"	Em situações de pressão, para solucionar uma questão, dá-se um "jeitinho".
Q25	As regras são cumpridas independente da amizade entre as pessoas.	E7: colocar em linguagem formal	As regras são cumpridas independente de relação próxima entre as partes.
Q26	Atendemos a um pedido de ajuda mesmo quando alguma regra é quebrada.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal, alterar ordem. E1: ir direto ao ponto E2: resumir o texto	Os resultados são melhores quando normas e procedimentos são seguidos.
Q27	Utilizamos "jogo de cintura" para "driblar" situações conflituosas.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal, alterar ordem. E2: ou controle ou previsibilidade	Planeja-se porque ganha-se mais previsibilidade.
Q28	Não transfiro meu trabalho para terceiros.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal E4: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal, re-escrever	Tarefas da expertise do gerenciamento de projetos são transferidas para terceiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

**QUADRO 49**  
**Pré-teste do questionário (II)**

	<b>Questionário submetido ao pré-teste</b>	<b>Alteração sugerida</b>	<b>Questionário alterado de acordo com as sugestões dos especialistas</b>
<b>Item</b>	<b>Afirmativa</b>	<b>Observações e sugestões</b>	<b>Afirmativa alterada</b>
<b>Q29</b>	Faço meu trabalho da melhor forma, se necessário dou opinião na área dos outros.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal E4: evitar duas afirmativas em uma E2: evitar duas afirmativas em uma	É comum opinar sobre o trabalho de pessoas de outras áreas.
<b>Q30</b>	Procurar inovar, buscando melhorar o desempenho, é muito bem visto.	E1: substituir "inovar" por algo mais próximo do respondente	Agir de forma diferente dos demais, mesmo com intuito de melhorar o desempenho, é mal visto.
<b>Q31</b>	Possuímos o hábito de compartilhar nossas "boas práticas" com outros projetos e áreas da organização.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	É hábito compartilhar "boas práticas" com outros projetos.
<b>Q32</b>	As melhorias e simplificações de processos são incentivadas mesmo que provoquem a redução do número de empregados.	Plínio: resumir	Melhorias de processos são incentivadas, mesmo que provoquem redução do número de empregados.
<b>Q33</b>	O plano de bonificação é igual para todos independente do nível hierárquico.	E2: incluir vírgula depois de "todos"	O plano de bonificação é igual para todos, independente do nível hierárquico.
<b>Q34</b>	Os reportes refletem exatamente a performance alcançada.	E4: retirar "reporte"	A performance divulgada reflete exatamente o resultado alcançado.
<b>Q35</b>	O sistema informatizado reflete os fatos mais importantes independente de ordens superiores.	E1: substituir "ordens superiores" e simplificar o texto E2: incluir vírgula depois de "fatos", re-escrever	Os fatos são imputados no sistema informatizado, independente de conveniências.
<b>Q36</b>	O andamento dos trabalhos é prejudicado quando há uma proximidade na relação pessoal entre os envolvidos.	E7: resumir	O andamento dos trabalhos é prejudicado quando há uma proximidade na relação pessoal.
<b>Q37</b>	O relacionamento entre chefe e subordinado é profissional e impessoal.	E7: usar linguagem informal	O relacionamento entre chefe e subordinado é estritamente profissional.
<b>Q38</b>	As pessoas trabalham umas com as outras independentemente de existir simpatia.	E7: usar linguagem informal	As tarefas são realizadas independentemente de existir simpatia entre as pessoas.
<b>Q39</b>	As pessoas estabelecem relações impessoais e estritamente profissionais com seus pares de trabalho.	E4: trocar relações "pessoais" por "informais"	As pessoas estabelecem relações informais com seus pares de trabalho.
<b>Q40</b>	Independentemente da situação as regras são seguidas.	Sem alterações	Independentemente da situação, as regras são seguidas.
<b>Q41</b>	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.	E2: incluir vírgula depois de "flexível". Alterar ordem	As pessoas cumprem as normas de forma flexível, quando julgam necessário.
<b>Q42</b>	Possuímos o hábito de compartilhar nossas "lições aprendidas" com outros projetos e áreas da organização.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	É hábito compartilhar "lições aprendidas" com outros projetos.
<b>Q43</b>	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.	Sem alterações	A obediência de todas as regras, procedimentos, normas e padrões facilita o andamento dos trabalhos.
<b>Q44</b>	A maneira como as coisas são feitas no sistema informatizado são rígidas, portanto difíceis de mudar.	E1: simplificar o conteúdo	Houve situações em que as regras foram alteradas.
<b>Q45</b>	As pessoas cumprem as normas de forma flexível quando julgam necessário.	E2: alterar ordem	Os procedimentos são atualizados como forma de armazenar o conhecimento.
<b>Q46</b>	Cumprir o prazo é mais importante do que elevar o nível de conhecimento do projeto.	E1: simplificar o conteúdo "elevar o nível de conhecimento..."	Cumprir o prazo é mais importante do que cumprir as regras.
<b>Q47</b>	O recrutamento e a contratação de novos empregados são realizados exclusivamente pelo setor responsável.	E2: retirar "recrutamento"	A contratação de novos empregados é realizada exclusivamente pelo setor responsável.

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 50  
Pré-teste do questionário (III)

	Questionário submetido ao pré-teste	Alteração sugerida	Questionário alterado de acordo com as sugestões dos especialistas
Item	Afirmativa	Observações e sugestões	Afirmativa alterada
Q48	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.	Sem alterações	Existe um bom alinhamento de objetivos entre os vários níveis hierárquicos.
Q49	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.	Sem alterações	Os empregados possuem liberdade de acesso aos líderes de outras áreas para tomarem decisões conjuntas.
Q50	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.	Sem alterações	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria com a gerência do projeto.
Q51	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.	Sem alterações	A cooperação entre as diferentes áreas da organização é incentivada.
Q52	As pessoas trabalham como se fossem um “time” guiadas por seu “treinador”.	E2: incluir vírgula depois de “time”	As pessoas trabalham como se fossem um “time”, guiadas por seu “treinador”.
Q53	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.	Sem alterações	A missão, visão e valores da empresa são seguidos por todos na organização.
Q54	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada e valorizada do que a “competição”.	Sem alterações	A “cooperação” entre os empregados é mais incentivada do que a “competição”.
Q55	A liderança possui autonomia para tomar decisões relacionadas a outras áreas de atuação.	Sem alterações	A liderança possui autonomia para tomar decisões relacionadas a outras áreas de atuação.
Q56	É importante ser amigo de alguém de outra área da organização para realizar as tarefas ou resolver questões.	E1: ser mais direto	É importante ser amigo de alguém de outra área da organização para realizar as tarefas.
Q57	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.	Sem alterações	Os membros das equipes se relacionam como se fossem uma “grande família”.
Q58	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são realizados constantemente.	E5: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Quanto maior a proximidade com o cliente mais mudanças são assumidas.
Q59	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração em nossas decisões.	Sem alterações	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.
Q60	As conversas informais são mais esclarecedoras do que as conversas formais.	E1: substituir conversas “formais” e “informais” por algo mais simples	As conversas entre os membros das equipes de projeto são mais esclarecedoras do que com a alta gerência.
Q61	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.	Sem alterações	As oportunidades de ascensão funcional são favorecidas pela estrutura da empresa.
Q62	Quanto maior a proximidade com o cliente mais mudanças ou ajustes de escopo assumimos.	Sem alterações	O atendimento das necessidades dos clientes é realizado constantemente.
Q63	Realizar uma tarefa com alguém de outra parte da empresa é como trabalhar com alguém de outra organização.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal	Os interesses do cliente são sempre levados em consideração.
Q64	Reportamos os desvios para recebermos apoio da alta chefia da organização.	E6: escrever em 3ª pessoa, evitar linguagem pessoal E1: re-escrever para ficar mais suave	A alta administração apoia o reporte dos desvios.
Q65	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros seguimentos do mercado financeiro.	Sem alterações	Investir em projetos é prática mais usual do que investir em outros segmentos do mercado financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa.