



Gestão & Gerenciamento

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS HÁBITOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PROJECT
MANAGEMENT HABITS*

Juliana Fernandes de Souza

Universidade Federal do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro; RJ

juliannafs@gmail.com

Maurini Elizardo Brito

Engenheiro Naval, M.Sc., Universidade Federal do Rio de Janeiro; Rio de Janeiro; RJ

maurini.brito@poli.ufrj.br

Resumo

A organização é formada por diferentes indivíduos, com diferentes crenças, princípios, expectativas e necessidades, cujos resultados geram diferentes atitudes e comportamentos. Mesmo indivíduos diferentes podem compartilhar a mesma cultura, apenas compartilhando objetivos, compreensão de formas de relacionamento e entre outros fatores, podendo até ser influenciados por características regionais. Com a necessidade constante de desenvolvimento dos negócios, gera uma demanda significativa por atividades voltadas para equipes. Em diversas áreas, sejam elas internas ou externas à empresa, clientes diretos ou indiretos. Quando nos deparamos com a gestão de projetos dentro de diferentes empresas, podemos identificar semelhanças e particularidades, que podem ser geradas de diferentes formas. Compreender como a cultura organizacional pode influenciar o gerenciamento de projetos torna-se relevante, devido a diversos fatores, considerando que o escritório de projetos pode ou não ser pertencente à empresa, os impactos gerados podem estar diretamente ligados ao sucesso ou fracasso do projeto. Este estudo será realizado através de um estudo de caso, buscando compreender como os hábitos da cultura organizacional podem impactar no gerenciamento de projetos, esta pesquisa busca contribuir no sentido de melhorar o entendimento e criação de estratégias para o sucesso dos projetos.

Palavras-chaves: Comunicação; Cultura organizacional; Hábitos de negócios

Abstract

The organization is made up of different individuals, with different beliefs, principles, expectations and needs, the results of which generate different attitudes and behaviors. Even different individuals can share the same culture, simply by sharing objectives, understanding forms of relationships and other factors, and can even be influenced by regional characteristics. With the constant need for business development, it generates a significant demand for team-oriented activities. In various areas, whether internal or external to the company, direct or indirect customers. When we come across project management within different companies, we can identify similarities and particularities, which can be generated in different ways. Understanding how organizational culture can influence project management becomes relevant due to several factors, considering that the project office may or may not belong to the company, the impacts generated may be directly linked to the success or failure of the project. This study will be carried out through a case study, seeking to understand how the habits of organizational culture can impact project management. This research seeks to contribute towards improving the understanding and creation of strategies for the success of projects.

Kew words: Communication; Organizational culture; Business habits

1. Introdução

A organização é composta de diferentes indivíduos, com diferentes crenças, princípios, expectativas e necessidades, que por resultado geram diferentes atitudes e comportamentos. Ao associar diferentes pessoas dentro de uma organização, buscando os mesmos valores e missões com o objetivo de gerar resultado empresarial, gera a cultura empresarial. Mesmo diferentes indivíduos podem partilhar a mesma cultura, bastando partilhar objetivos, entendimentos de formas de relação e entre outros fatores empresariais, podendo inclusive ser influenciado por características regionais.

Com a constante necessidade de desenvolvimento empresarial, gera uma demanda significativa em atividades orientadas a equipe em diferentes áreas, sejam elas internas ou externas à empresa, clientes diretos ou indiretos. Devido a este constante crescimento, alguns

fatores são essenciais como a padronização de documentação, comunicação e diferentes técnicas de controle, buscando gerar ambientes corporativos que propiciem uma melhor relação entre todas as partes função, caracterizada como gerenciamento de projetos, cada vez mais, requer habilidades distintas de um gestor, que busca como o principal resultado o aumento da produtividade empresarial.

Quando nos deparamos com o gerenciamento de projetos dentro de diferentes empresas, podemos identificar semelhanças e particularidades, que podem ser gerenciadas de diferentes formas. O entendimento de como a cultura organizacional pode influenciar na gestão de projetos se torna relevante, devido a diferentes fatores como: tempo de projeto, padrão de comunicação, doutrinas e costumes organizacionais. Como o escritório de projetos pode ser ou não pertencente a empresa, podendo este fator ainda ser mais um dos diferentes impactos gerados que podem influenciar diretamente ou indiretamente tanto para o sucesso ou insucesso do projeto.

Ao entender que a cultura organizacional é um elemento fundamental que influencia a maneira como as pessoas se comportam, pensam e tomam decisões dentro de uma organização. Ao mesmo tempo, o gerenciamento de projetos é uma atividade crítica que requer habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais para garantir o sucesso do projeto. Por essa razão, é importante compreender a influência da cultura organizacional no gerenciamento de projetos, a fim de maximizar as chances de sucesso do projeto.

O presente artigo, apresenta um estudo de que analisa como os hábitos da cultura organizacional podem impactar no gerenciamento de projetos. Um melhor entendimento sobre este tema propicia a criação de estratégias que visem o sucesso do projeto, mitigando assim os impactos negativos gerando assim uma melhor delimitação de hábitos que podem ou não influenciar o gerenciamento de projetos contribuindo ainda para o melhor desenvolvimento acadêmico no que tange ao entendimento de gestão de projetos.

2. Desenvolvimento

O presente tópico apresenta uma breve discussão sobre cultura organizacional através da ótica da teoria das organizações, apresentando o gerenciamento de projetos como um ponto de discussão de delimitação deste tema.

2.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados por todos os membros da organização. De acordo com Hofstede (1991), a cultura organizacional é uma das características mais distintivas de uma organização e pode influenciar a forma como as pessoas se comportam, pensam e tomam decisões. A cultura organizacional é formada ao longo do tempo através de uma combinação de fatores históricos, legais e sociais e pode ser transmitida de geração em geração.

Composta por diversos elementos, como a missão, a visão, os valores, a ética e a comunicação, que juntos definem a identidade da organização e afetam a forma como as pessoas trabalham e se relacionam (CAMERON; QUINN, 2006). A cultura organizacional também desempenha um papel importante no gerenciamento de projetos, uma vez que pode influenciar o sucesso ou fracasso destes.

Sendo influenciada por uma série de fatores, incluindo a liderança, a estrutura da organização, a missão e visão da empresa, o ambiente externo e o estilo de gestão. De acordo com Kerzner (2009), uma cultura organizacional saudável e positiva pode ajudar a melhorar a eficiência e a produtividade da organização, ao passo que uma cultura organizacional negativa ou tóxica pode ter o efeito oposto.

Os conceitos são os mais variados possíveis em se tratando de cultura organizacional, de acordo com as linhas teóricas que os formulam. Assim, um dos mais importantes é o de Schein (2009), que conceitua cultura organizacional como: o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p.3). Sendo ainda um sistema de valores partilhados e de crenças que permeiam as pessoas, as estruturas organizacionais e os sistemas de organização (FAJARDO et al, 2020).

2.1.1 Valores

Os valores na organização são conceitos que representam os padrões éticos e morais que os membros da organização acreditam e seguem. Eles influenciam a cultura e a tomada de decisão da organização. De acordo Robbins e Judge (ROBINS; JUDGE, 2017), os valores são definidos como "princípios ou conceitos que os indivíduos ou grupos consideram importantes ou desejáveis".

A literatura também destaca a importância do ambiente interno da organização, incluindo a cultura, na promoção do crescimento. De acordo com Kotter e Heskett (1992), a cultura organizacional é uma fonte importante de vantagem competitiva e pode ser utilizada para apoiar o crescimento ao longo do tempo.

Temos que atentar para os valores organizacionais que podem incluir a integridade, a responsabilidade social, a inovação, a excelência e a colaboração. Eles são transmitidos de uma geração para outra e estão intrinsecamente ligados ao propósito e aos objetivos da organização. De acordo com o artigo "The Importance of Organizational Values for Organizational Success" de Ellison et al. (ELLISON et al, 2010), "os valores organizacionais são fundamentais para a construção de uma cultura coesa e para a criação de um ambiente de trabalho positivo".

2.1.2 Comportamento Compartilhado

O comportamento compartilhado é um conceito que se refere aos valores, normas e hábitos compartilhados por membros de uma organização. Ele está relacionado à cultura organizacional e pode ser influenciado pelo líder da organização, políticas internas e comportamentos dos colegas.

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional é composta por valores compartilhados e comportamentos compartilhados, que são aprendidos através da socialização dos membros da organização e da observação de comportamentos aceitos e recompensados.

O comportamento compartilhado é importante porque ajuda a moldar a identidade da organização, fornece uma base para a tomada de decisões coletivas e ajuda a garantir a

coesão e a consistência da organização. Quando os membros da organização compartilham os mesmos valores e comportamentos, eles são mais propensos a trabalhar juntos de maneira eficaz e eficiente em direção a objetivos comuns.

2.1.3 Crenças

A crença é definida como uma opinião ou convicção firme e persistente em relação a algo. Na organização, as crenças são valores, atitudes, se tratando de normas compartilhados pelos membros da equipe, que influenciam sua percepção, pensamento e ação.

De acordo com Robbins e Judge [6], as crenças organizacionais são vistas como uma parte importante da cultura organizacional, pois elas ajudam a guiar as ações dos membros da equipe e a fornecer um sentido de direção e propósito para a empresa. Além disso, as crenças organizacionais podem afetar a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários.

O artigo de Cameron e Quinn (2006) "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" destaca que a cultura organizacional é formada por crenças, valores, atitudes e comportamentos compartilhados que influenciam a forma como a organização se comporta e se relaciona com outros. De acordo com os autores, as crenças são fundamentais para a formação da cultura organizacional, pois elas servem como um marco para as ações e decisões da empresa.

2.2. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é uma abordagem sistemática para planejar, organizar e gerenciar recursos de forma a alcançar objetivos específicos de um projeto. Ele é amplamente utilizado em diversos setores, incluindo tecnologia, construção, manufatura e serviços.

Para Schwartz (2010) o gerenciamento de projetos envolve a coordenação de recursos, incluindo pessoas, tempo, dinheiro e tecnologia, para alcançar objetivos específicos de projetos. O gerente de projeto deve ter uma visão clara da visão, missão e objetivos do projeto, além de ser capaz de se adaptar a mudanças no ambiente do projeto. No entanto, existem inúmeros fatores externos e internos que podem influenciar o sucesso de um projeto, incluindo a cultura organizacional.

O Guia PMBOK menciona que: "o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a projetos para satisfazer os requisitos do cliente" (PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos envolve a identificação dos objetivos do projeto, a definição de tarefas e responsabilidades, a alocação de recursos, o planejamento do cronograma e a monitoração do progresso. É importante ter uma boa comunicação e colaboração entre todas as partes envolvidas, incluindo o time de projeto, o cliente e qualquer outra parte interessada (PMI, 2017).

O gerenciamento de projetos também inclui a identificação e gerenciamento de riscos potenciais que possam afetar o sucesso do projeto. Isso inclui a avaliação de riscos, a definição de medidas preventivas e a implementação de planos de contingência.

Ao adotar uma abordagem de gerenciamento de projetos eficaz, é possível alcançar os objetivos do projeto de maneira mais eficiente e eficaz, ao mesmo tempo em que se maximiza o uso de recursos e se minimiza o impacto de possíveis problemas.

A cultura organizacional é uma dimensão importante que pode ter um impacto significativo no gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, no sucesso do projeto.

2.2.1. Fatores do Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é uma atividade complexa que envolve muitos fatores que podem influenciar o sucesso ou fracasso de um projeto. Alguns dos principais fatores que influenciam o gerenciamento de projetos incluem o escopo do projeto, prazos e orçamento, comunicação, recursos e mudanças no ambiente externo, como:

Quadro 1: Fatores que influenciam o gerenciamento de projetos

Fatores	Descrição
Escopo do projeto	Visa garantir que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara do que deve ser alcançado.
Prazos e orçamento	Metas que visam garantir que haja recursos suficientes disponíveis para o que foi definido de escopo.
Comunicação	São os canais de comunicação onde serão transmitidas informações relevantes do projeto.
Recursos	São recursos humanos, financeiros e tecnológicos que serão utilizados durante o projeto.
Mudanças no ambiente externo	São mudanças no mercado, nova regulamentação ou mudanças na tecnologia podem influenciar o sucesso de um projeto.

Fonte: Elaborado pela autora com base no PMI (2017)

Para Dinsmore e Silveira Neto (2006), o escopo do projeto seria a definição das fronteiras entre determinadas tarefas, ou seja, onde termina um trabalho e começa outro. Sendo ainda que a falta de uma definição clara do escopo pode levar a ambigüidade e a erros que podem afetar o sucesso do projeto. De forma complementar Tenstep (2007) menciona como a maneira de descrever os direitos e obrigações entre a empresa-cliente (ou um contratante qualquer) e a consultoria (ou um contratado qualquer), definindo o que a contratada irá realizar e o que não irá realizar (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2006; TENSTEP, 2007).

Entende-se que além de primordial a existência da definição de um escopo, busca mitigar erros futuros, onde tem como objetivo descrever e obter um consenso sobre os limites lógicos da atuação da contratada, garantindo assim que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara do que deve ser alcançado. (PMI, 2017; DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2006).

Os prazos e orçamento são fatores cruciais para o sucesso do projeto, consiste em estimar os custos e definir o orçamento e o controle de gastos. O estabelecimento de metas realistas e a disponibilidade de recursos adequados são importantes para garantir que o projeto seja concluído dentro do prazo e do orçamento estabelecidos. Podemos ainda complementar que qualquer situação que gere impacto nas finanças de uma empresa deve ser tratada com cuidado. Dessa forma, o gerenciamento dos custos do projeto inclui processos que farão com que o projeto termine dentro dos custos aprovados (PMI, 2017; DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2006).

A comunicação ocorre através do estabelecimento de canais claros e efetivos para garantir a transmissão precisa de informações. O gerenciamento das comunicações são os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, geradas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas, organizadas e descartadas de maneira oportuna e apropriada.

À medida que a habilidade de comunicação se torna essencial para assegurar a compreensão de informações, onde cada uma das áreas de conhecimento na gestão de projetos se encontra espaço para aplicação de algum tipo de habilidade ou técnica de comunicação. Através de diferentes canais tais como orais, escritos, eletrônicos e digitais; o gerente de projeto conhece prós e contras de cada um dos canais, buscando decidir qual se torna mais adequado de acordo com a situação, criando assim um melhor plano dentro do gerenciamento de projeto (CHAVES et al, 2015; JACOB, 2010).

Como resultado de uma boa comunicação temos o envolvimento de todas as partes interessadas e estejam sempre informadas sobre o progresso do projeto, suas limitações e necessidades de mudanças. Podendo ainda ser dividido em duas partes, sendo a primeira parte referente ao desenvolvimento da estratégia para garantir uma comunicação eficaz com as partes interessadas e a segunda parte, referente a realização das atividades necessárias para implementação da estratégia definida (PMI, 2017).

Os recursos do projeto, que podem ser: humanos, financeiros e tecnológicos, é outro fator crítico para o sucesso de um projeto. Visto que importante planejar e gerenciar cuidadosamente esses recursos para garantir o sucesso do projeto, e gerenciar esses recursos se torna uma atividade cada vez mais complexa, visto que o recurso humano consiste não somente na organização deste efetivo ao longo do projeto, mas na identificação de perfis, através do conhecimento, habilidades e relações que irão ocorrer dentro de acordo com as necessidades, qualificações e competências, onde determina o melhor momento para alocar esses recursos de forma correta (PMI, 2017; DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2006).

As mudanças no ambiente externo, incluindo mudanças no mercado, nova regulamentação ou mudanças na tecnologia, podem influenciar o sucesso de um projeto. É importante estar atento a esses fatores e ser flexível o suficiente para lidar com mudanças imprevistas (PMI, 2017).

Como temos o fator humano relacionado, é importante analisar a figura do gerente de projeto, como o principal influenciador no projeto e na equipe de projeto. Visto que o fator humano influencia diretamente todos os demais fatores do gerenciamento de projeto.

2.2.2. Gerente de Projeto

O papel do gerente de projeto é fundamental no gerenciamento de projetos. Eles são responsáveis por liderar o time de projeto e garantir que o projeto seja concluído de acordo com os objetivos estabelecidos, dentro do prazo e orçamento estabelecidos.

De acordo com a Associação de Gerenciamento de Projetos (PMI, 2017):

O gerente de projeto é a pessoa responsável por liderar o time de projeto, motivar e inspirar a equipe, garantir a qualidade do projeto e gerenciar conflitos;

O gerente de projeto é responsável por garantir a comunicação eficaz entre todas as partes envolvidas, incluindo o time de projeto, o cliente e qualquer outra parte interessada.

Eles também são responsáveis por garantir que o projeto esteja em conformidade com as políticas, regulamentos e normas relevantes;

O gerente de projeto também é responsável por garantir que os recursos do projeto sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz. Isso inclui a alocação de recursos, o planejamento do cronograma e a monitoração do progresso. Eles também são responsáveis por identificar e gerenciar riscos potenciais que possam afetar o sucesso do projeto.

Ao concluir bem seu papel, o gerente de projeto pode ajudar a garantir o sucesso do projeto e a satisfação do cliente. Eles são os líderes do projeto e desempenham um papel fundamental na garantia da entrega de projetos bem-sucedidos.

2.2.3. Influência ao Gerente de Projeto

Um gerente de projeto é uma figura central no gerenciamento de projetos e é influenciado por uma série de fatores internos e externos. Essas influências podem afetar diretamente a capacidade do gerente de projeto de liderar o time de projeto e garantir o sucesso do projeto.

Internamente, o gerente de projeto é influenciado pelo time de projeto e pela cultura da organização. De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2017),

A dinâmica do time de projeto e a cultura organizacional podem ter um impacto significativo na capacidade do gerente de projeto de liderar o projeto com eficácia.

O time de projeto pode influenciar o gerente de projeto, por exemplo, através de suas habilidades técnicas, expectativas e relacionamentos interpessoais.

Além disso, o gerente de projeto também é influenciado pelas relações com os stakeholders, incluindo o cliente, fornecedores e outras partes interessadas. Essas relações podem afetar o sucesso do projeto, especialmente quando há conflitos ou expectativas diferentes. O Project Management Institute (PMI, 2017), destaca que "as expectativas dos stakeholders, incluindo o cliente, são uma influência importante na gestão de projetos, e o gerente de projeto precisa equilibrar essas expectativas com os objetivos do projeto".

Fatores externos, como o ambiente econômico, regulamentações governamentais e tecnologias emergentes, também podem influenciar o gerente de projeto. Por exemplo, a instabilidade econômica pode afetar a disponibilidade de recursos financeiros para o projeto, enquanto as regulamentações governamentais podem afetar as restrições de tempo e orçamento. O Project Management Institute (PMI, 2017), afirma que "o gerente de projeto precisa estar ciente dos impactos externos que podem afetar o projeto e estar preparado para gerenciá-los".

Por fim, o gerente de projeto também é influenciado por sua própria experiência e habilidades de gerenciamento de projetos. De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2017), "o gerente de projeto precisa ter habilidades e competências sólidas em gerenciamento de projetos, incluindo liderança, comunicação e resolução de problemas, para ser bem-sucedido".

A gestão de projetos é um processo complexo. A empresa deve sempre se manter atenta aos prazos, ao escopo e ao orçamento, garantindo que tudo funcione da melhor forma possível. Em relação a isso, a cultura organizacional tem um papel crucial. Se o negócio não

tem uma cultura alinhada com os seus objetivos, as dificuldades para orientar corretamente as suas atividades serão elevadas e, com isso, os projetos terão um alto risco de falharem.

3. Metodologia

Lakatos (2016) menciona que os métodos na ciência são procedimentos sistemáticos que auxiliam na descrição e explicação de fenômenos naturais e humanos. A pesquisa realizada é composta de métodos mistos, através de inicialmente uma revisão da literatura seguida por um estudo de caso, onde o pesquisador através da mistura desses métodos realizou uma análise do estudo de caso (LAKATOS, 2016; JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004).

3.1. Revisão da Literatura e Categorização

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura, a partir dessa revisão será elaborada uma categorização dos problemas encontrados, essa categorização foi utilizada de métrica para a elaboração do questionário do estudo de caso e em sequencialmente análise deste estudo.

De acordo com Matias-Pereira (2016), a revisão da literatura foi responsável pela fundamentação que foi realizada dentro da pesquisa, sendo possível traçar os pontos de relacionamento da limitação da importância da cultura organizacional no gerenciamento de projeto. Servindo assim de ferramenta para a obtenção de informações relevantes sobre as dificuldades relacionadas a cultura organizacional e seus impactos de forma negativa no gerenciamento de projetos.

A presente pesquisa, realizou uma revisão da literatura buscando o levantamento de evidências relacionadas com a influência da cultura organizacional no gerenciamento de projeto, seguindo o critério de categorização como: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade, a fim de atender as necessidades da pesquisa (BARDIN, 2016).

3.2. Estudo de Caso

O estudo de caso busca contribuir para o entendimento de fenômenos sociais complexos em mais diferentes contextos. Para atender esse projeto de pesquisa, foi realizado um protocolo com base na literatura, através de um questionário semiestruturado, buscando entender os fatores limitantes da influência da cultura organizacional no gerenciamento de projeto (YIN, 2005).

3.2.1. A Amostra

A entrevista foi realizada em uma empresa de gestão de projetos na área de telecomunicações. A empresa foi selecionada seguindo os seguintes critérios: atendimento nas principais cidades do país, aplicando gerenciamento de projetos para diferentes empresas desta área, possuindo mais de 4 projetos sendo realizados de forma simultâneas, sendo de regiões distintas do país, a fim de entender como a cultura se torna um fator ou não relevante no gerenciamento de projeto.

A empresa Y, atua há 8 anos no ramo de gerenciamento de projetos de telecomunicações, possuindo como clientes operadoras de telecomunicações de pequeno e médio porte, possuindo ao menos a prestação do serviço de comercialização de dados. Tem

sede em Porto Alegre e trabalha com gerente de projeto situados em diferentes estados do Brasil. O entrevistado é um dos sócios, responsável por toda a área técnica da empresa e dois de seus gerentes de projeto.

4. Discussão

Buscando entender como a cultura organizacional impacta no gerenciamento de projetos. Após análise da literatura e realização de entrevista semiestruturada, pode-se identificar os principais pontos que buscam nortear a visão sobre como a cultura organizacional impacta no gerenciamento de projeto.

4.1. Estudo de Caso

Com base na entrevista realizada, pode-se confrontar com os principais pontos da convergência ou divergência da literatura.

Quando olhamos para a cultura organizacional como sendo a ótica de análise do gerenciamento de projeto, nos deparamos com esses princípios coletivos que impactam o indivíduo e grupo, de acordo com o local onde o grupo e empresa está inserida e seus contextos, estimulando assim diferentes formas de tratamento e relacionamento com as crenças.

Alguns estudos apresentam os valores, comportamento compartilhado e crenças como os conceitos que os indivíduos ou grupos consideram importantes ou desejáveis. Quando aplicamos essa relação com o gerenciamento de projeto se torna evidente a variação deste no ambiente de trabalho, sendo um fator relevante para o sucesso do projeto.

A cultura organizacional é um fator crítico para o sucesso do gerenciamento de projetos. Ela influencia a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, bem como a maneira como abordam e resolvem problemas. Segundo a Project Management Institute (PMI, 2017).

A cultura organizacional é o ambiente social, político e psicológico que circunda os membros da organização e influencia o modo como eles trabalham juntos.

O relacionamento interpessoal do gerente de projeto com as partes interessadas do projeto, como suas relações pessoais e como agem diante a resolução de problemas, é muito relevante no gerenciamento de projetos, profissionais mais abertos a trocas, possuem uma relação mais próxima com as partes interessadas (informação verbal).

Se a cultura da organização valoriza a inovação e o risco, isso pode levar a uma maior tolerância a mudanças e ao uso de métodos inovadores no gerenciamento de projetos (HATCH, 2017). Por outro lado, se a cultura da organização é conservadora e segue uma rotina rigorosa, isso pode dificultar a implementação de mudanças no gerenciamento de projetos. Além disso, a cultura organizacional pode influenciar a forma como as equipes de projeto se comunicam, trabalham juntas e atingem objetivos comuns, conforme Cameron e Quinn (2006). Trabalhar com diferentes projetos e diferentes culturas organizacionais, se tornou um desafio frente ao mundo tecnológico e dinâmico, antes as atividades eram presenciais e os projetos eram realizados com equipes locais, hoje com a modificação do formato de trabalho para remoto, se tornou um novo desafio, onde culturas diferentes se tornam mais misturadas,

onde o gerente de projeto precisa estar mais sensível as partes interessadas e saber relacionar com suas formas pessoais de trabalho (informação verbal).

As partes interessadas nem sempre estão nas mesmas regiões, isso se torna ainda mais complicado, apesar de serem empresas da área de tecnologia onde as mudanças ocorrem de forma mais rápidas do que outras empresas, algumas partes interessadas possuem perfil mais conversador e ainda procuram agir de forma mais reativa e menos tolerante as mudanças necessárias (informação verbal).

Segundo Kerzner (2017), inúmeros fatores podem influenciar a cultura organizacional de uma empresa, entre os que podem ter maior impacto sobre a implantação e aceitação da gestão de projetos estão:

Centralização burocrática da autoridade nas mãos de alguns poucos; Ausência de um verdadeiro e significativo patrocínio por parte dos executivos; Importância da hierarquia organizacional; leis juridicamente impróprias; O potencial de corrupção.

Kerzner (2017), também aponta que a gestão de projetos pode desenvolver-se em qualquer estrutura organizacional, desde que a cultura organizacional sustente os quatro pilares fundamentais de gestão de projetos: cooperação, trabalho em equipe, confiança e comunicação eficiente.

Muitas das partes interessadas, precisam ser constantemente envolvidas para se manterem acreditadas no projeto, diante de mudanças rápidas de mercado, é essencial manter o projeto com fortes crenças e seguindo os prazos, apresentando apenas questões essenciais como sendo prioritárias no projeto (informação verbal).

O gerente de projeto precisa entender a realidade de cada uma das partes interessadas, e utilizar isso sempre a seu favor, esse envolvimento resulta em mais pontos positivos do projeto, ter essa habilidade nem sempre é simples, visto que são pessoas com cultura diferentes e que influenciam diretamente no resultado do projeto, logo o gerente de projeto precisa ter uma boa análise dessa cultura para estabelecer os vínculos certos (informação verbal).

De acordo com Valeriano (2001), quanto mais funcional ou departamental for a cultura da organização, mais tempo levará para a implantação de uma cultura de administração por projetos, sendo necessário absorver a cultura de trabalho em equipe multidisciplinares, descentralização, maior participação nos processos decisórios, empoderamento, equipes autogeridas e gerenciamento simultâneo.

Para Kerzner (2017), a gestão de projetos é uma cultura, não podendo ser replicada de uma empresa para outra, pois o que funciona em uma empresa não funcionará necessariamente em outra. A implantação bem-sucedida da gestão de projetos cria uma empresa e uma cultura que podem mudar rapidamente conforme as necessidades de cada projeto e se adaptarem as mudanças do ambiente onde a organização está inserida.

Além disso, a cultura organizacional pode ser um fator importante na escolha de métodos de gerenciamento de projetos. Por exemplo, uma cultura altamente hierárquica pode favorecer um método mais tradicional de gerenciamento de projetos, enquanto uma cultura mais colaborativa pode favorecer uma abordagem mais ágil. De acordo com o livro "Gerenciamento de Projetos: A Base para a Tomada de Decisões", de Kerzner (2009).

A cultura da organização pode influenciar a escolha de métodos, estratégias e técnicas de gerenciamento de projetos.

Ao entender que precisamos estar sempre olhando para cada projeto como único e entender que as partes interessadas e as pessoas envolvidas são distintas se torna menos complexo a gestão de mudanças que podem ocorrer, pois as pessoas agem de forma diferente as mudanças que ocorrem dentro do projeto (informação verbal).

Pessoas diferentes, culturas diferentes, e formas de agir diferentes, cada projeto apresenta uma forma de desenvolvimento, existem alguns que são mais naturais a particularidades pessoais, com a preferência por projetos mais colaborativos, porém temos que ter a flexibilidade para adaptação a projetos onde as empresas são mais segregadas e as informações mais centralizadas, são apenas diferentes formas de gerenciar o projeto, apesar de preferências pessoais, ambos podem gerar resultados similares, basta saber realizar as atividades de forma atenta e individualizada (informação verbal).

Cada projeto é um caso único e precisa ter sucesso, não existe forma de comparar ou analisar o projeto sem conhecer a equipe e isso geralmente ocorre se as pessoas certas estão analisando a escolha da equipe, se possuem o grau certo de conhecimento e integração (informação verbal).

Por fim, a cultura organizacional também pode influenciar o engajamento e a motivação dos membros da equipe de projetos. Em uma cultura positiva e de apoio, os membros da equipe são mais propensos a se sentirem motivados e comprometidos com o sucesso do projeto. De acordo com o livro "Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Integrada". (KERZNER, 2009).

"A cultura organizacional pode ter um impacto positivo ou negativo na motivação e no engajamento dos membros da equipe de projetos".

De acordo com o Project Management Institute (PMI, 2017), a cultura organizacional pode afetar o sucesso do projeto de várias maneiras. Por exemplo, uma cultura organizacional positiva e de apoio pode aumentar a motivação e o engajamento dos membros da equipe, resultando em melhor comunicação, colaboração e resolução de problemas. Além disso, uma cultura organizacional forte pode ajudar a garantir que as decisões e ações dos membros da equipe estejam alinhadas aos objetivos e valores da organização.

O mais importante é manter a equipe motivada, o projeto se torna mais fácil e com isso gera o resultado do projeto. Já tivemos projetos onde a equipe escolhida pelo cliente foi errada e gerou o insucesso e até cancelamento do projeto (informação verbal).

Ter uma equipe motivada vai desde como o gerente de projeto lida com a equipe até o autogerenciamento da equipe, porém sempre se identifica que as equipes que conseguem seguir a mesma cultura, possuindo um maior envolvimento são equipes mais motivadas e fáceis de trabalhar e com isso o projeto apresenta maiores sucessos (informação verbal).

Análise o projeto e procure saber entender e escolher uma equipe que possa entender as necessidades e seu comprometimento, gera uma maior motivação e colaboração, pois os papéis são bem mais definidos (informação verbal).

4.2. Discussão

A cultura organizacional tem uma influência significativa no gerenciamento de projetos. Compreender a cultura organizacional é crucial para identificar potenciais desafios e oportunidades para a gestão de projetos e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto. É importante levar em conta as crenças, valores, normas e hábitos compartilhados pela organização ao planejar e executar projetos.

A cultura organizacional também pode ser aprimorada através da implementação de boas práticas de gerenciamento de projetos. Por exemplo, estabelecer objetivos claros, definir papéis e responsabilidades, e fornecer feedback regular aos membros da equipe podem ajudar a melhorar a cultura organizacional.

Em conclusão, a cultura organizacional é uma parte importante e interdependente do gerenciamento de projetos. Para garantir o sucesso do projeto, as organizações devem investir na cultura organizacional, monitorando-a regularmente e fazendo ajustes se necessário. Ao fazer isso, as organizações podem melhorar a comunicação, colaboração, motivação e engajamento dos membros da equipe, o que, por sua vez, pode levar ao sucesso do projeto.

No entanto, a cultura organizacional também pode ser um obstáculo ao sucesso do projeto se não for apropriada ou adequadamente gerenciada. Por exemplo, uma cultura organizacional negativa ou pouco colaborativa pode levar a problemas de comunicação, conflitos entre membros da equipe e falta de comprometimento.

Para maximizar o impacto positivo da cultura organizacional no gerenciamento de projetos, as organizações devem investir na conscientização e desenvolvimento da cultura organizacional. Isso inclui identificar os valores e crenças subjacentes à cultura organizacional e trabalhar para mantê-los positivos e de apoio (SCHEIN, 2010). Além disso, a liderança eficaz, a comunicação aberta e transparente, e os incentivos para a colaboração e trabalho em equipe são importantes para manter uma cultura organizacional positiva (PMI, 2017).

Em resumo, a cultura organizacional desempenha um papel crucial no gerenciamento de projetos. Ela influencia a forma como as pessoas se relacionam, como abordam problemas, como escolhem métodos de gerenciamento de projetos e como se sentem motivadas e engajadas com o sucesso do projeto. Por essa razão, é importante que as organizações estejam atentas à sua cultura organizacional e trabalhem para mantê-la positiva e de apoio. Isso pode ser alcançado através de práticas de liderança eficazes, comunicação aberta e transparente, e incentivos para a colaboração e trabalho em equipe. Além disso, é importante monitorar regularmente a cultura organizacional e fazer ajustes se necessário para garantir o sucesso contínuo do gerenciamento de projetos.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo entender como o papel da cultura organizacional no gerenciamento de projeto, buscando contribuir com a literatura na criação de projetos com a identificação da cultura correta esperada. Ou seja, esta pesquisa visa explorar melhor o cenário de como a cultura organizacional influencia neste gerencial de projeto, consegue auxiliar com o foco de projeto, visto que é um fator crítico para o sucesso ou seu fracasso.

Em linhas com as pesquisas anteriores sobre o tema sobre o papel da cultura organizacional no gerenciamento de projetos é crítico e pode ter um impacto significativo no sucesso ou fracasso do projeto. Para maximizar o impacto positivo, as organizações devem investir na conscientização e desenvolvimento da cultura organizacional, incluindo a identificação dos valores subjacentes, a liderança eficaz e a comunicação da cultura organizacional (KERNER, 2017).

Além disso, a gestão de projetos deve ter em conta a cultura organizacional ao planejar, executar e monitorar projetos, levando em consideração os efeitos positivos ou negativos que a cultura pode ter na equipe e no projeto em geral.

O presente estudo apresenta uma contribuição teórica e outra gerencial e por fim as suas limitações. Como contribuição teórica, este estudo avança na literatura de gestão de projeto onde colabora com as principais literaturas sobre o tema, dentro assim um ponto de partida para a discussão de novas formas de criar uma cultura correta de acordo com o projeto através de identificação da equipe mais adequada para cada projeto.

Como contribuição gerencial, o estudo fornece informações relevantes para a análise da cultura organizacional, gerentes de projeto e a relação de ambos para desenvolvimento de soluções alternativas que possam ir além das contribuições identificação de cada cultura, mas sim da cultura mais adequada para cada situação.

Uma limitação deste trabalho se dá ao se tratar de um estudo de caso único, tendo em vista que não é o suficiente para se explorar todos os fatores necessários. Sendo interessante um estudo de caso múltiplo e ainda um estudo quantitativo que possa analisar os impactos diretos da cultura organizacional do gerenciamento de projeto e até mesmo uma criação futura de um framework para auxiliar na criação de uma cultura correta para cada tipo de projeto.

6. Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. John Wiley & Sons. 2006.
- CHAVES, L., SILVEIRA NETO, F. H., PECH, G., CARNEIRO, M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª reimpressão, 2015.
- DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previsíveis**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ELLISON, K.N., VAN DER HEIJDEN, B.I., NEERINCX, M.A. **The importance of organizational values for organizational success**. Journal of Business Ethics, 161(3), 735-751. 2020.
- FAJARDO J. Y., GÓMEZ N. P., MEJÍA J.S. **Cultura Organizacional**. CyCL, v. 11, n. 20, p.263-89, 2020. Disponível em: <http://ojs.sociologiaalas.org/index.php/CyC/article/view/156/182>. Acesso em: 02 abr. 2022.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill. 1991.

HATCH, M.J. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press. 1997.

JACOB, M. I. **A importância da comunicação no gerenciamento de projetos**. [S.l], nov.2010. Disponível em: www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/100+&cd=1&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br. Acesso em 01/10/2023

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. **Mixed methods research: A research paradigm whose time has come**. *Educational researcher*, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2017.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. John Wiley & Sons. 2009.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**. NewYork: FreePress, 1992.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. *Metodologia Científica*. S. Paulo: Atlas, 2016.

PMI. Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 6th edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 17a ed. Pearson. 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. John Wiley & Sons. 2010.

SCHWARTZ, S.H. "Cultural values and national culture." In *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, edited by Harry C. Tri. 2010.

TENSTEP. (2007) **The Quick PMO Startup Service – Build a PMO Roadmap for a new Value-Add PMO or to re-synch an existing PMO to ensure you are providing value**. Disponível em <https://tenstep.com/>. Acesso em 13/03/2023

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Ed. 2005.