

## **A Influência de Fatores Organizacionais no Sucesso de Projetos**

**Izabela Andressa Machado dos Santos (UNESP-CAMPUS DE BAURU) - izabelaams@yahoo.com.br**

**Gladys Dorotea Cacsire Barriga (UNESP-CAMPUS DE BAURU) - glad@feb.unesp.br**

*Resumo: O objetivo desse artigo é realizar uma revisão bibliográfica para assim identificar a influência de fatores organizacionais no sucesso de projetos. Fatores organizacionais afetam a estrutura organizacional, podendo ser alterados ou adequados pela organização. O sucesso de um projeto está relacionado à capacidade de se atingir os objetivos propostos. Vários fatores organizacionais estão relacionados com o sucesso do projeto em diferentes setores. O método utilizado no artigo é uma revisão da literatura sobre o tema. Como conclusões, são apresentados alguns dos fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos. Espera-se, com esse artigo, contribuir para a orientação de futuras pesquisas sobre o assunto.*

*Palavras-chave: Modelo; Fatores organizacionais; Fatores críticos de sucesso; Sucesso de projetos; Gerenciamento de projetos.*

### **1. Introdução**

Um projeto pode ser considerado como a realização de um objetivo, envolvendo diversas tarefas, as quais devem ser concluídas de acordo com uma especificação e dentro de um prazo previamente definido.

Uma quantidade significativa de esforço tem sido direcionada no sentido de identificar os fatores que contribuem para o sucesso de um projeto. Apesar disso, ainda não é possível garantir o sucesso da implementação de um projeto. Estudos relatam que, apesar das melhorias em termos de sucesso do projeto, um número bastante grande de projetos ainda falham (KPMG INTERNATIONAL, 2008; THE BULL SURVEY, 1998; THE STANDISH GROUP, 1995).

Fatores determinantes para a implementação de boas práticas de projetos estão relacionados a questões organizacionais, fato que pode ser observado pelas experiências bem sucedidas de várias empresas (PINTO; ZYGIELSZYPER, 2006).

Vários fatores organizacionais estão relacionados com o sucesso do projeto em diferentes setores. No entanto, não há um padrão claro mostrando que certos fatores são importantes em todos os setores (HANNEVIK et al., 2014).

Sbragia et al. (2009) atenta para a necessidade de pesquisa nos aspectos estratégicos do projeto, uma vez que a maior parte dos estudos consideram essencialmente os aspectos técnicos da gestão.

Assim, este artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica, analisando artigos importantes para a área e assim identificar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos.

## **2. Fundamentação teórica**

Nesta seção é apresentada uma síntese de estudos anteriores sobre fatores organizacionais, sucesso em projetos e abordagens que relacionam ambos os conceitos.

### **2.1 Fatores organizacionais**

Uma organização é um grupo de pessoas ligadas por padrões estáveis de interação e que colaboram entre si para alcançar um objetivo comum (MORGAN, 1986).

Fatores organizacionais são definidos como as variáveis que afetam a estrutura organizacional, a qual a organização poderia ajustar ou alterar para se adequar a um ambiente em mudança (TEO et al., 1997).

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

O clima no interior de uma organização está relacionado a uma ampla gama de fatores que podem contribuir para o sucesso de um projeto.

Desenvolvido na década de 1960, e ainda um conceito importante hoje, o clima refere-se exclusivamente a uma ampla classe de variáveis organizacionais e perceptivas que refletem as interações individuais que afetam o comportamento (HANSEN; WERNERFELT, 1989).

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

Algumas pesquisas sugerem que gestores podem influenciar o comportamento de seus funcionários e, portanto, o desempenho da organização, levando em conta fatores, tais como: planejamento, recompensa, habilidades e personalidades, e a relação destas com o ambiente (HANSEN; WERNERFELT, 1989).

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

### **2.2 Sucesso em projetos**

Um projeto pode ser considerado como a realização de um objetivo específico, que envolve uma série de atividades e tarefas que consomem recursos e tem que ser concluído dentro de uma especificação, tendo início e fim definidos. O sucesso de um projeto está relacionado a capacidade de se atingir os objetivos propostos (MUNNS; BJEIRMI, 1996).

Discussões sobre como mensurar sucesso em projetos tem sido foco de estudos durante décadas. Portanto, é importante entender a evolução do tema desde os primórdios até os dias atuais.

Nota-se que os estudos mais antigos têm como base o “triângulo de ferro” para a determinação dos fatores de sucesso que engloba fatores relacionados à conclusão do projeto

no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações de qualidade. A conferência do Project Management Institute (PMI), realizada em Montreal em 1986 tinha como objetivo focar na importância de uma boa medida de progresso, custo e qualidade para o sucesso de um projeto (DE WIT, 1988).

Mas com o passar do tempo, percebeu-se que essa questão era muito mais complexa e que somente esses fatores não eram suficientes para determinar o sucesso ou o fracasso de um projeto.

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

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

Embora existam alguns trabalhos que apresentaram o sucesso de gerenciamento de projetos de uma forma holística, relacionando-o com o sucesso organizacional, a maioria discute o sucesso do projeto estritamente dentro do contexto do ciclo de vida do projeto (JUDGEV; MÜLLER, 2005).

Fortune e White (2006) apresentaram uma revisão do conjunto de fatores que influenciam no sucesso de projetos baseada em uma revisão de 63 publicações decorrente de uma grande variedade de fontes de dados, as quais abrangem estudos teóricos e empíricos de projetos bem-sucedidos e mal sucedidos. Os fatores citados através das 63 publicações estão listados na Tabela 1, em ordem de frequência decrescente de ocorrência.

TABELA 1 - Fatores críticos de sucesso de projetos.

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

22	Estabilidade política	6
23	Escolha correta / Experiência anterior de metodologia de gerenciamento de projetos / Ferramentas	6
24	Influências ambientais	6
25	Experiências anteriores	5
26	Tamanho do Projeto / Nível de complexidade / Número de pessoas envolvidas / Duração	4
27	Diversos pontos de vista	3

Fonte: Adaptado de Fortune e White (2006).

Percebe-se que os fatores de sucesso em projeto evoluíram de uma abordagem técnica, com foco no “triângulo de ferro” para uma abordagem mais estratégica. Porém, ainda há a necessidade de muita pesquisa na área de administração de projetos, especialmente nos aspectos estratégicos do projeto, uma vez que a maior parte dos estudos consideram essencialmente os aspectos técnicos da gestão (SBRAGIA et al., 2009).

### 2.3 Fatores organizacionais e sucesso de projetos

O sucesso de um projeto é muito influenciado pelo ambiente organizacional ao seu redor. Alguns fatores organizacionais aumentam a chance de sucesso de um projeto, enquanto outros o ameaçam. Os gerentes sábios tiram proveito dos fatores positivos presentes e tentam arranjar maneira para que eles possam existir. Eles também vão tentar conter ou compensar quaisquer fatores negativos que estão necessariamente presentes (RUSKIN; ESTES, 1986).

Belassi e Tukul (1996) identificaram quatro fatores organizacionais que influenciam no sucesso de projetos: apoio da alta administração, estrutura organizacional do projeto, apoio dos gerentes funcionais e membro responsável pelo sucesso do projeto. Segundo os autores, um dos fatores mais críticos para a execução dos projetos é o apoio da alta administração.

Esse apoio é geralmente mais forte se houver um membro responsável pelo sucesso do projeto, o qual ajuda os gerentes de projetos a entender e alcançar os objetivos do projeto. A alta administração normalmente controla o acesso do gerente de projeto aos recursos que são supervisionados pelos gerentes funcionais. O nível de apoio prestado pelo gerente funcional geralmente é determinada pelo nível de apoio da alta administração. Se o projeto faz parte do departamento funcional, então, a disponibilidade de recursos geralmente não é um obstáculo, porque o gerente funcional é geralmente também o gerente do projeto. Mas para projetos com forma organizacional matricial adquirir os recursos adequados pode ser uma tarefa difícil, a qual requer habilidades de negociação e uma posição de poder dentro da organização. O apoio da organização para o projeto facilita a implementação de estratégias para a execução dos projetos.

A estratégia organizacional, estrutura, cultura, sistemas, padrões de comportamento e processos de uma organização, determinam o ambiente interno necessário para o gerenciamento bem sucedido do projeto (STARE, 2011).

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

### 3. Método

A metodologia utilizada nesse estudo segue a recomendação de Wormell (1998) que afirma que é preciso explorar as bases de dados como um arquivo e como um instrumento de análise não somente para ter acesso a documentos ou a fatos, mas também para traçar

as tendências de determinada área. As bases de dados é a principal fonte de pesquisa, pois nelas encontram-se os trabalhos mais importantes e de maior impacto. Além de que, facilitam a busca pelo estado da arte ao reunir informações de diferentes fontes em um único espaço.

A partir da lista de fatores de sucesso de projetos identificados na literatura no estudo de Fortune e White (2006) e apresentada na Tabela 1, analisou-se a presença de cada um dos fatores nos estudos que tratam de fatores organizacionais, para identificar quais fatores de sucesso são considerados como organizacionais. Para garantir maior confiabilidade dos dados foram utilizados artigos encontrados na base de dados Scopus e ISI Web of Science. Como citado no portal da Elsevier (2013), o Scopus integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica e como citado no portal Web of Knowledge (2013), essa base de dados segue um rigoroso processo de avaliação para garantir que apenas as informações mais influentes e relevantes serão incluídas.

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

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

#### 4. Resultados

Na Tabela 2 são exibidos os fatores de sucesso de projetos identificados na literatura no estudo de Fortune e White (2006), somente os quais foram encontrados estudos que consideravam tais fatores como organizacionais. Mostra-se também o número de citações de cada um dos fatores considerando dois quesitos: sucesso de projeto (baseado no estudo de Fortune e White, 2006) e âmbito organizacional (elaborado pelos autores).

TABELA 2 - Fatores organizacionais de sucesso de projetos.

Fatores	Sucesso de projetos	Nº de citações	
		Organizacional	Total
1 Apoio da alta administração	39	7	46
2 Boa comunicação	27	16	43
3 Cultura da organização	10	27	37
4 Gestão de mudanças eficaz	19	5	24
5 Treinamento	7	16	23

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Abaixo segue uma síntese dos fatores organizacionais identificados neste artigo.

##### 4.1 Apoio da alta administração

Apoio da alta administração é definido como a vontade da alta administração para fornecer os recursos necessários, autoridade e poder para alcançar o sucesso. Pode envolver aspectos como a alocação de recursos suficientes (incluindo financeiro, recursos humanos, tempo, etc.), bem como a confiança de gerenciamento de projetos em seu apoio em caso de crise (PINTO; SLEVIK, 1987).

O apoio da alta administração é um fator relacionado a organização e pode ser afetado pelo estado geral da economia. A falta da alta administração juntamente com a falta de um gerente de projeto competente no trabalho pode levar ao fracasso do projeto (BELASSI; TUKEL, 1996).

A falta de envolvimento e apoio da alta administração muitas vezes condena o projeto ao fracasso antes de começar, sendo uma das três causas mais comum de fracasso de um projeto (WHITTAKER, 1999).

#### **4.2 Boa Comunicação**

Uma boa comunicação está relacionado ao fornecimento de uma rede adequada e dados necessários para todos os atores-chave na implementação do projeto (PINTO; MANTEL, 1990).

Um canal de comunicação é considerado adequado quando há informação suficiente disponível sobre os objetivos do projeto, status, mudanças, coordenação organizacional, necessidades dos clientes (PINTO; SLEVIK, 1987).

A necessidade de uma comunicação adequada é extremamente importante na criação de uma atmosfera para a implementação bem sucedida do projeto. A comunicação é essencial não só dentro da própria equipe do projeto, mas entre a equipe e o resto da organização, bem como com os clientes (PINTO; SLEVIK, 1987).

#### **4.3 Cultura da organização**

O conceito de cultura organizacional foi adaptado da antropologia para a gestão organizacional. A cultura da organização é o meio termo entre a administração e o comportamento organizacional, e diferentes empresas geralmente possuem diferentes culturas organizacionais (CHANG; LIN, 2007).

A cultura organizacional define o comportamento e motiva seus indivíduos além de afetar a maneira como a organização processa informações.

Alguns fatores importante relacionados a cultura organizacional são o cooperativismo, inovação, consistência e eficácia (CHANG; LIN, 2007).

#### **4.4 Treinamento**

Treinamento é o esforço planejado por uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho (WEXLEY, 1984).

O treinamento aumenta ainda mais o nível de conhecimento, aumentando assim o desempenho individual e, posteriormente, o desempenho organizacional (DEZDAR; AININ, 2011).

Normalmente, a formação muitas vezes não é suficiente para desenvolver habilidades ou para construir a confiança dos trabalhadores na sua capacidade de realizar o trabalho de forma adequada. Novas tecnologias de produção estão se tornando cada vez mais complexa, exigindo um alto nível de habilidades. O treinamento dos trabalhadores deve ser extenso e eficaz para ensinar os trabalhadores as habilidades necessários. Deve ser dado tempo suficiente para os trabalhadores aprenderem novas habilidades complexas (PARK; HAN, 2002).

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

#### **4.5 Gestão de mudanças eficaz**

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

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

- a) Comunicação de políticas, procedimentos, processos;
- b) Engajamento na avaliação dos projetos em andamento;
- c) Ênfase nos benefícios da mudança;
- d) Comunicação da missão, dos valores e da qualidade;
- e) Foco no processo de mudança;
- f) Redirecionamento recursos para induzir a mudança;
- g) Criação de entusiasmo sobre as novas oportunidades;
- h) Animação dos gestores quanto à mudança.

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

## 5. Conclusão

Este artigo foi elaborado com o objetivo de identificar a influência dos fatores organizacionais no sucesso de projetos, através de uma análise de estudos anteriores.

A abordagem metodológica utilizada foi a revisão sistemática da literatura por meio da busca de artigos sobre o tema.

Nota-se que muitos dos fatores que influenciam para o sucesso de projetos estão presentes na literatura de fatores organizacionais. Portanto, pode-se afirmar que existe uma influência de fatores organizacionais no sucesso de projetos.

O trabalho apresenta algumas limitações devido ao número de artigos estudados, mas nota-se uma coerência em relação a outros trabalhos do gênero.

## Referências

- Adapting to complexity - Global Major Project Owners Survey. **KPMG International**, 2008. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/Adapting-to-complexity-Global-MPA-Survey.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- BELASSI, W.; TUKEL, O.I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **Internacional Journal of Project Management**. v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.
- BRATTON, J. Cellular manufacturing: Some human resources implications. **The International Journal of Human Factors in Manufacturing**. v. 3, n. 4, p. 381-399, 1993.
- CHANG, S. E.; LIN, C. S. Exploring organizational culture for information security management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3, p. 438-458, 2007.
- DE WIT, A. Measurement of project success. **Internacional Journal of Project Management**. v. 6, n. 3, p. 164-170, 1988.
- DEZDAR, S.; AININ, S. The influence of organizational factors on successful ERP implementation. **Management Decision**. v. 49, n. 6, p. 911-926, 2011.
- DVIR, D. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**. v. 34, n. 6, p. 699-725, 2001.
- ELSEVIER. **Scopus**. Disponível em: <<http://www.americalatina.elsevier.com/sul/pt-br/scopus.php>>. Acesso em 01 nov. 2013.
- FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a systems model. **International Journal of Project Management**. v. 24, n. 1, p. 53-65, 2006.
- HANNEVIK, M. B. et al. Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing

- values perspective. **International Journal of Project Management**. v. 32, n. 4, p. 687-697, 2014.
- HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. **Strategic Management Journal**. v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.
- JUDGEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of Project success. **Project Management Journal**. v. 36, n. 4, p. 19-31, 2005.
- MCGUIRE, E. G. Factors affecting the quality of software project management: an empirical study based on the Capability Maturity Model. **Software Quality Journal**. v. 5, p. 305-317, 1996.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. London: Sage, 1986.
- MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**. v. 14, n. 2, p. 81-87, 1996.
- PARK, K. S.; HAN, S. W. Performance Obstacles in Cellular Manufacturing Implementation - Empirical Investigation. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. v. 12, n. 1, p. 17-29, 2002.
- PINTO, A.; ZYGIELSZYPER, P. M. K. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos: oito passos para alinhar a sua empresa às melhores práticas. **Mundo PM**, Curitiba, n. 7, p. 74-80, 2006.
- PINTO, J. K.; MANTEL, S. J. The Causes of Project Failure. [IEEE Transactions on Engineering Management](#). v. 37, n. 4, p. 269-27, 1990.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. [IEEE Transactions on Engineering Management](#). v. 34, n. 1, p. 22-27, 1987.
- RUSKIN, A. M.; ESTES, W. E. Organizational Factors in Project Management. **Journal of Management in Engineering**. v. 2, n. 1, p. 3-9, 1986.
- SBRAGIA, R. et al. Gerenciamento de Projetos: Avanços e Tendências na Pesquisa Acadêmica. **MundoPM**, Curitiba v. 5, p. 52-58, 2009.
- STARE, A. The impact of the organizational structure and project organizational culture on project performance in Slovenian enterprises. **Management**. v. 16, n. 2, p. 1-22, 2011.
- TAYLOR, A. IT projects: sink or swim. **Comput Bulletin**, p. 24-26, jan. 2000.
- TEO, T. S. H. et al. A Contingency Model of Internet Adoption in Singapore. **International Journal of Electronic Commerce**. v. 2, n. 2, p. 95-118, 1997.
- The Bull Survey. **Western Livestock Journal**, 1998. Disponível em: <<http://www.wlj.net/imgs/media/bullsurvey08.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- The Standish Group Report - Chaos. **The Standish Group**, 1995. Disponível em: <<http://www.projectsmart.co.uk/docs/chaos-report.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.
- WEB OF KNOWLEDGE. **Journal Citation Reports**. Disponível em: <[http://wokinfo.com/products\\_tools/analytical/jcr/](http://wokinfo.com/products_tools/analytical/jcr/)>. Acesso em 01 abr. 2014.
- WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in Top Management Teams. **Journal of Applied Psychology**. v. 87, n. 6, p.680-693, 1996.
- WHITTAKER, B. What went wrong? Unsuccessful information technology projects. **Information Management & Computer Security**. v. 7, n. 1, p. 23-29, 1999.
- WORMELL, I. Infometria: explorando bases de dados como instrumentos de análise. **Ci. Inf.**, v. 27, n. 2, 1998.