



Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Programa de Pós-graduação

Dulce de Souza Vasconcelos Neta

A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA
E O SUCESSO DE PROJETOS ORGANIZACIONAIS

Brasília
2020

DULCE DE SOUZA VASCONCELOS NETA

A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA
E O SUCESSO DE PROJETOS ORGANIZACIONAIS

*THE RELATIONSHIP BETWEEN CHANGE MANAGEMENT PRACTICES
AND THE SUCCESS OF ORGANIZATIONAL PROJECTS*

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília,
janeiro de 2020

DULCE DE SOUZA VASCONCELOS NETA

A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA E O SUCESSO DE
PROJETOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte comissão examinadora:

Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva (Presidente)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Prof. Dr. Antônio Virgílio Bastos (Membro titular)

Programa de Pós-graduação em Psicologia
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Josemberg Moura de Andrade (Membro titular)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Prof.^a Dra. Katia Elizabeth P. Palacios (Membro suplente)

Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade de Brasília (UnB)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, familiares e amigos, agradeço pelo apoio nos dias difíceis e pela compreensão nos momentos em que me fiz ausente.

À professora Elaine Neiva, agradeço pelo incansável trabalho de orientação desta dissertação. Sua postura honesta e assertiva foi decisiva para o meu aprendizado e crescimento.

Aos colegas graduandos, mestrandos e doutorandos do grupo de pesquisa Inovare/Unb e colegas de turma no PSTO-UnB, agradeço pela generosidade em ouvir minhas ponderações, compartilhar conhecimentos e fazer valiosas sugestões de melhoria a este trabalho.

Aos colegas do escritório de projetos corporativo do Banco Central do Brasil, pelo suporte organizacional à realização desta pesquisa, e a todos os servidores dessa organização que se prontificaram a responder aos instrumentos e a participar das entrevistas, o meu sincero respeito e gratidão.

Aos professores e funcionários do PSTO-UnB, meu agradecimento e admiração pelo inestimável trabalho de promover produção de conhecimento científico com qualidade. Estendo tal admiração a todos os professores universitários deste país, com alguns dos quais tive a oportunidade de trocar informações e receber inspiração para prosseguir com este trabalho.

Dedico esta dissertação ao meu marido, João, e aos meus filhos, Ana, Helena e Heitor. Com eles e por eles, todo o esforço valeu a pena

RESUMO

Organizações são sistemas vivos em constante transformação. Projetos são veículos de mudança nas organizações. Gestão de mudanças e gestão de projetos constituem-se de práticas que se complementam e convergem para o objetivo maior de alcançar resultados organizacionais. Enquanto para alguns gestores são ações diferenciadas, para outros são vertentes de um mesmo arcabouço de práticas de gestão organizacional. As práticas de gestão da mudança são intervenções que visam promover ou implantar a mudança, buscando minimizar resistências e maximizar os efeitos positivos de grandes transformações ou de mudanças incrementais. As práticas de gestão de projetos visam à execução bem-sucedida do projeto, promovendo resultados duradouros para a organização e para todos os envolvidos. O estudo da relação entre as práticas de gestão da mudança e o sucesso do projeto é pouco explorado, embora existam evidências do crescente interesse de pesquisadores por essa relação e da alta relevância que ela representa para o contexto organizacional. Nessa perspectiva, esta dissertação investigou conceitos e aplicações sobre práticas de gestão da mudança organizacional, buscando evidências do efeito de tais práticas sobre o sucesso de projetos. A dissertação está organizada em quatro manuscritos relacionados entre si. No Manuscrito 1, consta a revisão de literatura sobre práticas de gestão da mudança e sobre conceitos e medidas de sucesso de projetos, examinando possibilidades de investigação acadêmica e sumariando pesquisas empíricas sobre os tópicos. O Manuscrito 2 apresenta o processo de desenvolvimento da Escala de Percepção de Sucesso do Projeto, com estudos de indícios de validade aferidos por meio de análise fatorial exploratória, confirmatória e convergente. O Manuscrito 3 realiza estudo de análise fatorial confirmatória de escala de Percepção de Práticas de Gestão da Mudança Organizacional, corroborando indícios de validade aferidos em estudos anteriores publicados. A pesquisa relatada no Manuscrito 4 testa, em amostra de uma autarquia federal (N = 485), modelo estrutural sobre a relação entre as práticas de gestão da mudança organizacional e sucesso de projetos, comparando a percepção dessa relação entre os grupos experimental e de controle, em um estudo com delineamento quase experimental. Em conjunto, espera-se que os manuscritos contribuam para a produção de conhecimentos sobre a relação entre gestão da mudança e sucesso de projetos organizacionais e forneçam instrumentos úteis para a academia e para as organizações. A seção de considerações finais discute implicações e limitações deste trabalho, assim como sugestões para possíveis pesquisas futuras.

Palavras-chave: mudança organizacional, práticas de gestão da mudança, sucesso de projetos.

ABSTRACT

Organizations are living systems in constant transformation. Projects are vehicles for change in organizations. Change management and project management are practices that complement each other and converge on the larger goal of achieving organizational results. While for some organizational leaders they are different actions, for others they are strands of the same framework of organizational management practices. Change management practices are interventions aimed at promoting or implementing change, seeking to minimize resistance and maximize the positive effects of major transformations or incremental changes. Project management practices aim at the successful execution of the project, promoting lasting results for the organization and for all involved. The study of the relationship between change management practices and project success is little explored, although there is evidence of the growing interest of researchers in this relationship and the high relevance it represents to the organizational context. From this perspective, this dissertation investigated concepts and applications on organizational change management practices and project success, seeking evidence of the effect of such practices on project success. The dissertation is organized in four related manuscripts. In Manuscript 1 there is a literature review on change management practices and about concepts and measures of project success, examining possibilities for academic research and summarizing empirical research on the topics. Manuscript 2 presents the process of development of the Project Success Perception Scale, with studies of evidence of validity measured by exploratory, confirmatory and convergent factor analysis. Manuscript 3 conducts a confirmatory factorial analysis study of the Perception of Organizational Change Management Practices scale, corroborating with evidence of validity from previous published studies. The research reported in Manuscript 4 tests, in a federal autarchy sample, a structural model on the relationship between organizational change management practices and project success, comparing the perception of this relationship between the experimental and control groups, in a study with a quasi-experimental design. Together, the manuscripts are expected to contribute to the production of knowledge about the relationship between change management and organizational project success and to provide useful tools for academia and organizations. The concluding remarks section discusses implications and limitations of this paper, as well as possible future research.

Keywords: organizational change, change management practices, project success.

LISTA DE FIGURAS

Figura 0.1. Manuscritos da dissertação.....	14
Figura 1.1 Diferenciação e interseção entre fatores e critérios de sucesso em projetos	39
Figura 2.1. Modelo de medição de sucesso do projeto, com base em referencial teórico	89
Figura 2.2. Dimensões de percepção de sucesso do projeto a partir da visão de <i>stakeholders</i>	90
Figura 2.3. M1 – Um Fator	101
Figura 2.4. M2a – Dois Fatores Inicial	102
Figura 2.5. M2b – Dois Fatores Ajustado.....	102
Figura 3.1. Dimensões das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional	126
Figura 3.2. Escala PGMO, fatores, itens e estudos de validação.....	132
Figura 3.3. Estrutura inicial do modelo	137
Figura 3.4. Resultados da AFC – Modelo Inicial	138
Figura 3.5. Modelo ajustado	139
Figura 4.1. Modelo de relação entre PGMO e PSP	164
Figura 4.2. Visão geral da intervenção	172
Figura 4.3. Estrutura inicial do modelo	176
Figura 4.4. Modelo ajustado	177
Figura 4.5. Médias da adoção de PGMO nos grupos PCI e PSI.....	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1	Revisão da literatura em etapas.....	29
Tabela 2.1	Exemplos de registros de medidas de sucesso em documentos de projetos	83
Tabela 2.2	Definição constitutiva das principais dimensões de sucesso de projeto	91
Tabela 2.3	Desenvolvimento dos itens de medição de sucesso do projeto.....	93
Tabela 2.4	AFE – Dois Fatores e Cargas Fatoriais da Escala PSP	98
Tabela 2.5	Índices de ajustes dos modelos testados.....	102
Tabela 2.6	Correlação entre indicadores de desempenho e indicadores de percepção de sucesso	104
Tabela 3.1	Práticas de Gestão da Mudança referenciadas em publicações no período (**)	127
Tabela 3.2	Matriz Pattern de Práticas de Gestão da Mudança com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach	135
Tabela 3.3	Índices de ajustes dos modelos testados.....	140
Tabela 3.4	Estatística descritiva de percepção de Prática de Gestão da Mudança	141
Tabela 4.1	Desenho de pesquisa	166
Tabela 4.2	Escopo de mudança dos projetos da amostra.....	170
Tabela 4.3	Ameaças à validade interna.....	174
Tabela 4.4	Índices de ajustes dos modelos testados.....	177
Tabela 4.5	Coefficientes do modelo de regressão: PGMO e SPGestão	178
Tabela 4.6	Coefficientes do modelo de regressão: PGMO e SPGanhos.....	179
Tabela 4.7	ANOVA de comparação entre grupos	179
Tabela 4.8	Práticas de gestão das mudanças e ações selecionadas pelos gestores para aplicação	180
Tabela 4.9	Síntese das respostas dos executivos sobre resultados e mudanças em projetos.....	182
Tabela 4.10	Síntese das respostas dos consultores do escritório de projetos.....	187

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
REFERÊNCIAS	19
MANUSCRITO 1 – Práticas de gestão da mudança organizacional e sucesso em projetos: uma Revisão de Literatura	20
RESUMO	21
ABSTRACT	22
INTRODUÇÃO	23
Sucesso do Projeto (SP)	24
Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO)	26
Gestão de mudanças e gestão de projetos	27
MÉTODO	28
RESULTADOS	31
Resultados sobre o conceito de sucesso do projeto	31
Resultados quanto aos fatores e critérios de medição de sucesso do projeto	32
Resultados da pesquisa sobre Práticas de Gestão da Mudança Organizacional	41
Visão geral	43
Diagnóstico e alinhamento	45
Liderança	46
Comunicação	46
Treinamento	47
Compensação e incentivos	48
Resultados sobre práticas de gestão de mudanças e sucesso de projetos	49
DISCUSSÃO	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56
MANUSCRITO 2 – Escala de Percepção de Sucesso em Projetos: Proposta de Modelo de Medição, Construção do Instrumento e Estudos de Validade	76
RESUMO	77
ABSTRACT	78
INTRODUÇÃO	79
CONCEITOS E CONTEXTO EM PROJETOS	80

MEDICÃO DE SUCESSO EM PROJETOS	84
PROPOSIÇÃO DE MODELO E DE INSTRUMENTO DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO DO PROJETO	88
MÉTODO	90
Construção da Escala PSP	90
Estudos de validade da Escala PSP	93
Amostra.....	94
Instrumento	95
Procedimentos de coleta e análise.....	96
RESULTADOS	96
ESTUDO 1: ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DA ESCALA PSP	96
ESTUDO 2: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA PSP	100
ESTUDO 3: VALIDADE CONVERGENTE DA ESCALA PSP	103
DISCUSSÃO.....	104
CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A – INSTRUMENTO PSP: PERCEPÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS	117
APÊNDICE B – ENVOLVIMENTO E VÍNCULOS COM O PROJETO.....	118
MANUSCRITO 3 – Escala de Percepção de Práticas de Gestão da Mudança Organizacional: Um Estudo de Validação.....	119
RESUMO	120
ABSTRACT.....	121
INTRODUÇÃO.....	122
REFERENCIAL TEÓRICO.....	123
PGMO – Diagnóstico e alinhamento	127
PGMO – Liderança.....	128
PGMO – Comunicação.....	129
PGMO – Treinamento	129
PGMO – Recompensa ou incentivo.....	130
Instrumentos de medição de práticas de gestão da mudança organizacional.....	131
Objetivo deste estudo.....	132
MÉTODO	133
Participantes.....	133

Instrumento	133
Procedimentos de coleta	133
RESULTADOS	134
ESTUDO 1: AFE DA ESCALA PGMO	134
ESTUDO 2: AFC DA ESCALA PGMO	136
Comparação de resultados da aplicação da Escala PGMO com outras pesquisas	140
DISCUSSÃO	142
CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS	145
MANUSCRITO 4 – A Relação entre as Práticas de Gestão da Mudança e o Sucesso de	
Projetos: Estudo sobre o Modelo e sobre os Efeitos de uma Intervenção de	
Treinamento	154
RESUMO	156
ABSTRACT	157
INTRODUÇÃO	158
Sobre gestão da mudança	160
Sobre sucesso do projeto	161
Sobre a relação entre PGMO e SP	162
Definição de termos e de variáveis de pesquisa	164
MÉTODO	166
Instrumentos	167
Ambiente de pesquisa	167
Intervenção no ambiente de pesquisa	169
Procedimentos de coleta de dados	172
Controle às ameaças de validade interna da pesquisa	174
RESULTADOS	175
Resultados sobre a relação entre PGMO e PSP	176
Resultados da intervenção no grupo experimental	178
Considerações quanto à adoção de PGMO pelo grupo experimental	180
A percepção de executivos e consultores do Espro	181
Sobre os resultados dos projetos	182
Sobre as mudanças implementadas pelos projetos	184
Sobre o que falta ser feito para que as mudanças aconteçam	185

Sobre mudanças na metodologia de gerenciamento de projetos relativas à PGMO	
.....	186
DISCUSSÃO	188
CONSIDERAÇÕES FINAIS	193
REFERÊNCIAS	194
APÊNDICE A – PROGRAMA DA OFICINA PRÁTICAS DE GESTÃO DA	
MUDANÇA APLICADAS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	203
CONSIDERAÇÕES FINAIS	205

APRESENTAÇÃO

As práticas de gestão da mudança são um “conjunto de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional”, conforme Raineri (2011, p. 226). Segundo esse autor, ainda que haja abundância de literatura com conselhos sobre gestão de mudança para profissionais, cinco práticas (diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, compensação/incentivo e treinamento) são consideradas frequentes nos estudos sobre o tema. Diagnóstico e alinhamento organizacional representam um conjunto de ações que visam à identificação da necessidade ou à preparação para a mudança, alinhadas à orientação organizacional. Liderança refere-se às práticas que visam à compreensão e à atuação do líder em todo o processo de mudança. A prática de comunicação consolida um conjunto de ações que visam explicar o que, quando e por que a organização está mudando, enquanto treinamento visa à preparação dos agentes organizacionais para novos desafios de trabalho decorrentes da mudança. Compensação e incentivos são práticas que visam incentivar e reforçar novos comportamentos esperados com a implantação da mudança.

O gerenciamento de projetos é formado por um conjunto de práticas que visam planejar, executar, monitorar e realizar as entregas de um projeto, de acordo com determinados parâmetros de qualidade, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao longo de um ciclo de gerenciamento (PMI, 2017). Não há clareza quanto ao relacionamento entre os papéis da gestão da mudança e dos projetos. Faltam pesquisas acadêmicas dedicadas a estudar essas relações (Crawford, Aitken & Hassner-Nahmias, 2014). Por isso, este estudo teve como objetivo investigar como a adoção de práticas de gestão da

mudança organizacional (PGMO) pode contribuir para o sucesso do projeto (SP), um construto que representa o resultado da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos.

O foco não é a mudança em si, mas a gestão da mudança, operacionalizada por meio de práticas que visam produzir efeitos nas organizações e nos indivíduos que nelas atuam, inseridos no contexto do gerenciamento de projetos em execução ou impactados pelo resultado alcançado. Daí porque o objetivo final deste trabalho centrou-se na percepção de atores organizacionais quanto ao uso de PGMO e quanto aos seus efeitos sobre SP. Para tanto, foi necessário buscar indícios de validade de instrumento existente que mensura a adoção de PGMO, bem como construir e buscar indícios de validade de instrumento que mede a percepção de SP, ambos os trabalhos desenvolvidos a partir de revisão de literatura sobre conceitos e aplicações de tais construtos no período de 2013 a 2019. Para avaliar a relação entre essas variáveis, foi realizado um estudo correlacional para verificação do modelo, bem como um estudo de intervenção quase-experimental, visando identificar diferenças entre grupos quando um dos grupos foi submetido a um treinamento em PGMO. Hipóteses foram testadas e os resultados foram apresentados com o objetivo de contribuir com os estudos voltados para o tema da gestão organizacional.

Esta dissertação se estrutura em quatro manuscritos, redigidos conforme as normas da American Psychological Association (2019). Embora concatenados entre si, cada manuscrito é artigo independente, visando a futuras publicações, de forma a contribuir para a produção científica promovida pelo programa de pós-graduação no qual foi desenvolvido e está vinculado. Tal formato, todavia, pode acarretar algumas sobreposições de conteúdo entre os manuscritos, uma vez que precisam constituir ideia completa em si mesmos, embora complementares e sequenciados na composição geral desta dissertação, conforme apresentado na Figura 0.1.

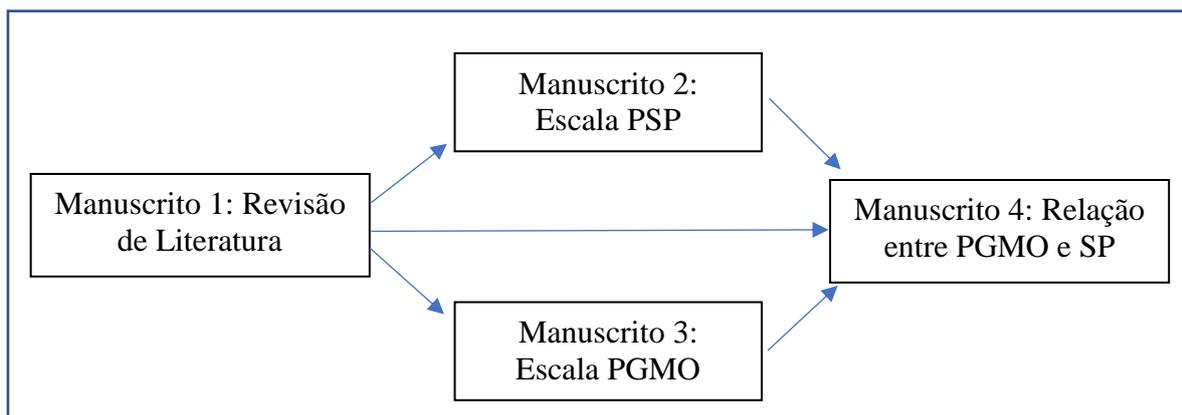


Figura 0.1. Manuscritos da dissertação

Escala PSP=Escala de Percepção de Sucesso do Projeto; Escala PGMO=Escala de Percepção de Práticas de Gestão da Mudança Organizacional; SP=Sucesso de Projetos.

A revisão de literatura sobre PGMO e SP (Manuscrito 1) ajudou a esclarecer diversos aspectos teóricos e empíricos das variáveis estudadas. Ficou claro que não existe um conceito único para sucesso do projeto, dado os diferentes pontos de vistas e expectativas das partes envolvidas com o projeto e os atributos de medição relacionados a esse construto. Pretendia-se concentrar estudos nos critérios utilizados para medir os “resultados” produzidos por um projeto. No entanto, o termo “resultado”, seja financeiro, de negócio ou de mercado, constitui-se em uma das dimensões de avaliação final do que foi gerado pelo projeto. Por isso, adotou-se o conceito amplo denominado “sucesso do projeto”, uma diferenciação relevante promovida a partir da revisão de literatura. Outra distinção percebida refere-se à mensuração de sucesso do projeto. Como já foi dito, pretendia-se encontrar formas de avaliação do sucesso alcançado pelo projeto. Com a revisão de literatura, ficou claro que há aspectos que contribuem para o alcance do sucesso do projeto, denominados de fatores críticos de sucesso, e há aspectos que configuram critérios de avaliação do que foi efetivamente gerado com o encerramento do projeto. E, ainda, que, em alguns estudos, ambos os fatores e os critérios se sobrepõem, se confundem ou claramente se distinguem.

A partir da exclusiva busca por critérios que medem o sucesso final alcançado com o projeto, resultou um inventário de critérios com esse fim, organizados em quatro dimensões:

desempenho, entregas, resultados e benefícios. Tais dimensões ganharam melhor contorno com os estudos de construção e de validade de instrumento realizados, visando à proposição de escala que mede a percepção de sucesso do projeto pelas partes envolvidas com ele (Manuscrito 2). Por meio de análise fatorial exploratória (AFE) e confirmatória (AFC), para uma amostra de 491 sujeitos, as quatro dimensões inicialmente propostas reduziram-se a dois principais fatores latentes: sucesso na gestão do projeto e sucesso da geração de ganhos finais. Apesar da redução dos fatores de quatro para dois, os itens do instrumento proposto (Escala-PSP) não foram reduzidos ou substituídos, uma vez que apresentaram boas cargas fatoriais e baixos erros de covariância resultantes das AFE e AFC conduzidas. Certamente que estudos futuros poderão agregar novas contribuições que visem ao refinamento da escala proposta. Estudos de análise convergente do instrumento, ainda no âmbito do Manuscrito 2, revelaram que os índices dos fatores resultantes da aplicação da Escala-PSP guardam moderada correlação com indicadores duros de acompanhamento de projetos apurados na amostra coletada, o que também indica bons indícios de validade psicométrica do instrumento produzido.

Voltando à segunda variável explorada neste estudo, PGMO, com a revisão de literatura (Manuscrito 1), ficou claro o vasto campo de pesquisa sobre aspectos relacionados a esse tema. Tornou-se necessária uma delimitação do escopo de artigos publicados, que ficou restrito ao termo “práticas”, o que se revelou uma boa estratégia para aproximar gestão de mudanças e gestão de projetos, tendo-se as práticas de gestão eixo central teórico, uma vez que ambas estão voltadas à condução de mudanças organizacionais. Assim como a condução de um projeto é orientada em fases, a implantação da mudança também pode ser considerada um processo. Assim como as ações de gerenciamento de um projeto organizam-se em áreas, tais como escopo, tempo, custos, escopo e qualidade, as intervenções de gestão da mudança podem se estruturar em dimensões tais como liderança, comunicação e treinamento. Sendo as

práticas gerenciais percebidas como um eixo comum de compatibilização entre gestão da mudança e de projetos, coube à revisão de literatura (Manuscrito 1) encontrar uma tipologia de classificação das PGMO, resultando na proposição de Raineri (2011), que classifica tais práticas em cinco dimensões: diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento e recompensa/incentivos. Os estudos de revisão de literatura foram conduzidos com base nessa tipologia, o que facilitou a distinção dos estudos voltados efetivamente para a gestão da mudança dentre os demais que tratam a mudança como fenômeno, como variável de mediação de outros fenômenos ou como contexto no qual se exploram um ou mais fenômenos organizacionais. No entanto, mesmo para os artigos restritos às práticas de gestão da mudança, muitas abordagens não se limitam às dimensões específicas adotadas na tipologia de Raineri (2011). Muitos estudos são por vezes abrangentes e abarcam todo o conjunto de práticas. Daí porque, complementarmente à tipologia adotada, foi criada uma sexta categoria, denominada “visão geral”, para abarcar práticas de abordagem mais ampla ou genérica.

Com os estudos de análise fatorial exploratória e confirmatória da Escala PGMO (Manuscrito 3), ficou claro, pelo menos para a amostra de 586 sujeitos de uma organização pública federal, não haver uma segmentação empírica das práticas de gestão da mudança pelos cinco fatores inicialmente sugeridos. Os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC) chegaram a uma estrutura unifatorial, confirmando a ideia de visão unidimensional desse conjunto de práticas, embora possam ser teoricamente segmentados em diferentes categorias, conforme alguns estudos endereçados para este fim. O modelo proposto na AFC da Escala PGMO, a partir da análise de modelagem por equações estruturais (MEE), apresentou bons índices de ajuste para o modelo unifatorial, embora os erros de covariância apresentados em alguns itens revelem a necessidade de melhorias das questões, o que poderá ser feito em estudos posteriores. Também ficou evidente que as PGMO ainda apresentam

baixa ou média percepção quanto a sua adoção no contexto organizacional. A comparação entre as médias encontradas neste trabalho (Manuscrito 3) é bem próxima dos valores apresentados em estudos semelhantes de amostras coletadas em outras organizações no Brasil (Machado & Neiva, 2017) e no Chile (Raineri, 2011), onde o instrumento também foi aplicado. Tal constatação pode ser uma contribuição tanto para a academia – uma vez que reforça o instrumento como uma medida de comparação válida, como para a aplicação prática no contexto organizacional – por evidenciar que as PGMO são intervenções que ainda apresentam baixa adoção em iniciativas, projetos e programas de mudanças nas organizações.

O estudo da relação entre PGMO e SP foi conduzido (Manuscrito 4) com vistas a avaliar se, para uma amostra de 485 respondentes que em conjunto responderam às escalas E-PGMO e E-PSP, é possível detectar uma correlação positiva entre a percepção das práticas de gestão da mudança e a percepção de sucesso do projeto (H1). O maior desafio do estudo foi o delineamento e a sustentação do delineamento de pesquisa, um quase-experimento (Campbell & Stanley, 1979; Creswell, 2009) que considerou dois grupos: experimental e de controle. Para o grupo experimental, foi realizado treinamento em práticas de gestão da mudança e, posteriormente, os grupos foram comparados, visando identificar se houve diferença significativa relativa à introdução de PGMO e à percepção de SP (H2 e H3). Enquanto H1 e H2 foram confirmadas, H3 não foi validada, gerando importantes discussões acerca dos efeitos de PGMO sobre a percepção de SP e de melhorias de programas de treinamento sobre PGMO voltados para equipes de projetos. Tais reflexões foram ratificadas pelo conteúdo de entrevistas com gestores seniores e consultores de projetos da organização investigada, no âmbito do estudo do Manuscrito 4.

Os estudos relatados nos quatro manuscritos desta dissertação foram realizados em uma organização pública federal que possui uma média anual 40 projetos estratégicos, com prazo médio de execução de 2 anos, conduzidos por equipes treinadas em práticas e

ferramentas de gerenciamento de projetos e com suporte operacional e metodológico de um escritório de projetos. Tal cenário organizado e propício ao gerenciamento de projetos: viabilizou a aplicação dos instrumentos de pesquisa, com número de respostas satisfatório e tamanho de amostra adequado para a realização das análises estatísticas planejadas nos desenhos de pesquisa dos estudos relatados nos manuscrito 2, 3 e 4; possibilitou, para o estudo relatado no Manuscrito 4, a seleção de 24 projetos em execução, equivalentes em termos de escopo, prazo, custos de execução e padrões de qualidade de entregas; permitiu a separação aleatória do grupo experimental e de controle; e facilitou a realização da intervenção no grupo experimental, desde o seu planejamento até a realização do treinamento, com o apoio do escritório de projetos. Todavia, o tempo de três meses decorrido entre a realização da intervenção e a aplicação das escalas pode ter sido curto e insuficiente para medir os efeitos da aplicação de PGMO sobre os projetos da amostra do grupo experimental. Além disso, a medição inicial em momento zero (t_0) não ocorreu, o que poderia ter sido uma importante base de referência para comparação posterior (t_1) da coleta realizada. Cabe destacar que o processo de construção e validação da Escala PSP também foi conduzido no âmbito deste mestrado, estreitando ainda mais o tempo de realização sequenciada dos estudos relatados nos manuscritos 1, 2 e 4.

Dessa forma, a partir da realização dos quatro estudos apresentados nos manuscritos desta dissertação, apresenta-se uma contribuição tanto para a academia quanto para as organizações e seus profissionais acerca das possibilidades de exploração da relação entre PGMO e SP. A seção de considerações finais compila essas contribuições, além de apontar as limitações desta pesquisa e sugerir estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- American Psychological Association (APA). (2019). *Manual de publicação da APA*. Penso Editora.
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1979). Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa. In *Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa*. USP/EPU.
- Crawford, L., Aitken, A., & Hassner-Nahmias, A. (2014). *Project management and organizational change*. Newtown Square: Project Management Institute. Inc.
- Creswell, J. (2009). Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.). Thousand Oaks, CA Sage.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Project Management Institute (– PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272.

MANUSCRITO 1

**Práticas de Gestão da Mudança Organizacional e Sucesso de Projetos:
uma Revisão de Literatura**

*Organizational Change Management Practices and Project Success:
a Literature Review*

Dulce de Souza Vasconcelos Neta

Universidade de Brasília

2020

RESUMO

Trata-se de revisão de literatura sobre práticas da gestão da mudança organizacional (PGMO) e sucesso de projetos (SP), duas variáveis de pesquisa consideradas inicialmente distintas e, ao final, relacionadas. Foram levantados estudos teóricos e empíricos do período de 2013 a 2019 nos portais de pesquisa Periódicos Capes (todas as bases) e Google Acadêmico. Os resultados mostram que, embora os autores pesquisados não sejam conclusivos acerca de uma única definição sobre sucesso do projeto, muitos estabelecem distinção conceitual e empírica entre os fatores que levam ao sucesso do projeto e os critérios de medição do sucesso alcançado pelo projeto. Dessa constatação, resultou um inventário das principais variáveis e dimensões utilizadas para medir sucesso de projetos. Em relação à gestão da mudança organizacional, em vez de uma abordagem ampla, optou-se pelo enfoque nas práticas, ou seja, no conjunto de intervenções voltadas à gestão da mudança, adotando-se a classificação de tais práticas em cinco dimensões: diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, capacitação e recompensa e incentivos. Dessa forma, os artigos revisados foram classificados em uma dessas dimensões ou em visão geral, quando a gestão da mudança foi entendida como um processo ou um conjunto de várias práticas sem o enfoque em uma dimensão específica. A relação entre PGMO e SP também foi abordada nesta revisão, que buscou listar as variáveis envolvidas e os principais resultados encontrados nos estudos publicados no período.

Palavras-chave: práticas de gestão da mudança organizacional, sucesso de projeto, revisão de literatura.

ABSTRACT

This is a literature review on organizational change management practices and project success, two research variables initially considered distinct and ultimately related. Theoretical and empirical studies were surveyed from 2013 to 2019 in the Periódicos Capes (all bases) and Google Scholar research portals. The results show that while the surveyed authors are inconclusive about a single definition of project success, many draw a conceptual and empirical distinction between the factors that lead to project success and the criteria for measuring project success. The findings resulted in an inventory of the main variables and dimensions used to measure project success. Regarding the management of organizational change, instead of a broad approach, the focus was on practices, that is, the set of interventions aimed at managing change. The adopted classification for such practices considered five dimensions: diagnosis and alignment, leadership, communication, training, reward and incentives. Thus, articles that were revised were either classified into one of these dimensions or in an overview approach, when change management was understood as a process or a set of various practices without focusing on a specific dimension. The relationship between organizational change management practices and project success was also addressed in this review, which sought to list the variables involved and the main results found in studies published in the searched period.

Keywords: organizational change management practices, project success, literature review.

INTRODUÇÃO

O alcance do sucesso de um projeto depende de inúmeros fatores, tanto relacionados à forma como o projeto é conduzido quanto às expectativas de diferentes envolvidos acerca dos resultados produzidos. Quais seriam os fatores ou critérios utilizados para medir o sucesso de um projeto a partir de diferentes percepções das partes interessadas? Para responder a essa pergunta, muitos estudos teóricos ou empíricos se dedicam a explorar conceitos e variáveis relacionadas à mensuração de sucesso de projetos.

Considerando-se que projetos são meios de promover mudanças e que, de alguma forma, a gestão da mudança está associada à gestão do projeto, tornou-se premente a necessidade de investigar de que forma o processo de gestão da mudança pode contribuir para o sucesso de projetos, a partir do prévio levantamento das principais práticas de gestão da mudança referenciadas pela literatura recente, envolvendo conceitos, aplicações e formas de classificação. Para tanto, foram levantados estudos que exploram as diferentes aplicações da gestão da mudança, buscando-se identificar práticas comuns e relevantes na promoção de mudanças em diferentes contextos organizacionais.

Por fim, esta revisão de literatura também contemplou um conjunto de artigos dedicados a estudar a relação entre práticas de gestão da mudança organizacional e sucesso do projeto, explorando as variáveis envolvidas e os resultados consequentemente encontrados. Esse levantamento revelou campo fértil para a realização de pesquisas teóricas e empíricas envolvendo as variáveis gestão da mudança e projeto, dada a contribuição que a gestão da mudança pode trazer para o alcance dos objetivos organizacionais e, mais especificamente, para a realização de sucesso de projetos.

Sucesso do Projeto (SP)

Baseados em extensa revisão da literatura, Müller e Jugdev (2012) concluíram que não existe uma clara definição de sucesso do projeto e que são necessárias elaborações significativas e mensuráveis sobre esse construto. Os autores observaram que tal conceito vem se transformando ao longo dos anos e que não há um consenso entre diversos autores.

Livros e manuais dedicados ao conhecimento em gerenciamento de projetos apresentam seus conceitos baseados no conjunto de práticas que compilam e nos pressupostos teóricos aos quais se mantêm aderentes. Para o PMI (2017), o sucesso do projeto é medido pelos critérios de qualidade do produto e do projeto, de cumprimento de prazos, de conformidade com o orçamento e de satisfação do cliente. E, o sucesso de um programa decorre de um conjunto de projetos em torno de um mesmo objetivo e é medido pela capacidade do programa de entregar benefícios para a organização. Para o IPMA (2013), o sucesso do projeto representa a mudança desejada de um estado presente para um estado futuro e deve ser definido pelo patrocinador do projeto e ter critérios concretos e mensuráveis.

A forma como as organizações realizam a medição do sucesso do projeto sofreu transformações ao longo do tempo. Aspectos relativos ao “trinômio sagrado” – qualidade, tempo e custo – não são mais suficientes para avaliar o sucesso ou o fracasso de um projeto. As dimensões que cercam o tema tornaram-se complexas devido à diversidade de áreas que desenvolvem projetos e à gama de atores envolvidos.

Estudo pioneiro de Slevin e Pinto (1986) identificou dez dimensões que visam agrupar as ações tomadas pelos gerentes que levam ao sucesso do projeto, criando o instrumento denominado Perfil de Implementação do Projeto (PIP). Tais dimensões foram replicadas em diferentes estudos que investigam os fatores críticos de sucesso em projetos (Pinto & Slevin, 1987, 1988a, 1988b, 2006; Chan, Scott, & Chan, 2004; Andersen, Birchall,

Jessen, & Money, 2006; Tan & Ghazali, 2011; Turner & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012; Rusare & Jay, 2015). Da evolução de estudos relacionados ao tema decorreu uma importante diferenciação, com algumas interseções, entre fatores que contribuem para o sucesso de um projeto e critérios que avaliam o sucesso efetivamente alcançado, a partir da visão de diferentes *stakeholders*.

Stakeholder, ou parte interessada no projeto, é o indivíduo, o grupo ou a organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMI, 2017). Além do gerente do projeto, geralmente são partes interessadas: patrocinador do projeto, equipe do projeto, gerentes e equipes das áreas atingidas pelo projeto, fornecedores, clientes e usuários finais de entregas e do projeto (Beringer, Jonas, & Kock, 2013).

As partes interessadas podem ter opinião diversa sobre o que consideram sucesso do projeto. Embora muitos estudos já tenham apresentado mecanismos de avaliação de projetos, poucos apresentaram proposta que visa captar a percepção de diferentes *stakeholders*, conforme destacado por Davis (2017). O autor realizou entrevistas em profundidade com diferentes grupos de partes interessadas e concluiu que há divergência na avaliação de sucesso do projeto, dependendo do tipo de *stakeholder* que está avaliando o projeto. Tal diferenciação de critérios pode incorporar também a forma de atuação de gerentes de projetos (Creasy & Anantamula, 2013), o seu contexto de atuação no setor público ou privado (Koops, 2015) e considerar diferentes tipos de organizações públicas, privadas e não governamentais (Rusare & Jay, 2015).

Portanto, a percepção de sucesso pode variar ou apresentar critérios comuns entre os diferentes grupos de *stakeholders* e pode, ainda, incluir aspectos relacionados à condução do projeto ou aos resultados alcançados. Estudo de Davis (2014) indicou que clientes e usuários finais, por exemplo, reconhecem em comum os fatores de gerenciamento do tempo, dos

custos e das comunicações, bem como a satisfação das partes interessadas e a aceitação e utilidade do produto. Para fatores comuns, a percepção de sucesso do projeto tende a variar, conforme levantado por Hwang e Lim (2012), ao concluir que os principais atores (proprietários, contratados e consultores) em projetos de construção civil atribuem pesos diferentes para os fatores relacionados às características do projeto, ao gerenciamento do projeto e das contratações e aos fatores relacionados aos envolvidos com o projeto.

Depreende-se que, em torno da variável sucesso do projeto, transitam três aspectos relevantes e inerentes aos estudos que se dedicam ao tema: o conceito multidimensional de sucesso do projeto, as diversas formas de mensuração de sucesso e as diferentes perspectivas das partes interessadas ou envolvidas com o projeto. Tais aspectos se farão presentes neste estudo de revisão de literatura sobre o tema, tornando-se eixo central de investigação.

Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO)

Segundo Neiva e Paz (2012), mudança organizacional é “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.”

Gestão da mudança organizacional se constitui de um conjunto de práticas que visam, em resumo: criar um senso de urgência em torno da mudança organizacional pretendida; estabelecer um estado de crise, problema ou oportunidade que justifique a mudança que se apresenta; alinhar uma visão de futuro a alcançar; estabelecer uma coalizão em torno de lideranças e propósitos; capacitar e incentivar pessoas para que as mudanças aconteçam e

perdurem na organização; e planejar e promover resultados ao longo do processo (Kotter, 2012).

Por se constituir de práticas, a gestão da mudança organizacional representa um “conjunto de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional” (Raineri, 2011, p. 226). Para o autor, há cinco dimensões frequentes nos estudos sobre práticas de gestão da mudança: diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, compensação/incentivo e treinamento.

Dado o caráter universal das ações voltadas à gestão da mudança organizacional (Machado & Neiva, 2017) e suas diferentes abordagens conceituais e de aplicação (Kotter, 2012; Lewin, 1951; Lippitt, Watson, & Westley, 1958), esta revisão de literatura buscou por uma tipologia de classificação das práticas de gestão da mudança, adotando a de Raineiri (2011), a qual norteou o processo desta pesquisa sobre o tema.

Gestão de mudanças e gestão de projetos

Gestão de mudanças e gestão de projetos constituem-se de práticas que se complementam e convergem para o objetivo maior de alcançar resultados organizacionais. Enquanto para alguns são ações diferenciadas, para outros são vertentes de um mesmo arcabouço de práticas de gestão organizacional. Segundo Crawford, Aitken e Hassner-Nahmias (2014), apesar de altamente complementares, não há clareza quanto ao relacionamento entre gestão da mudança e gestão de projetos: faltam pesquisas acadêmicas dedicadas a estudar essas relações. Para Jarocki (2014), o gerenciamento de projetos é um trabalho primordialmente integrativo, o que inclui a associação entre as práticas de gerenciamento da mudança e as atividades do ciclo de vida do projeto em execução, mesmo que tal integração possa parecer difícil para muitos gerentes e equipes de projetos.

Hornstein (2015) afirma que um pequeno número de organizações tem se empenhado em integrar mudanças e projetos, destacando a necessidade de gerentes de projetos serem treinados em práticas de gestão da mudança, de forma a integrar perspectivas sociais e psicológicas no gerenciamento da equipe e das demais partes envolvidas no projeto. Para o autor, o sucesso de um projeto depende inevitavelmente da adoção das mudanças pelos sujeitos impactados, da ação das lideranças organizacionais, da forma de enfrentamento das resistências à mudança, da atenção dada à adaptação cultural, da satisfação do cliente e de outros aspectos que não podem ser administradas apenas com esforço heroico de gerentes de projetos. **Também é objeto desta revisão de literatura os estudos que investigam a relação entre práticas de gestão de mudança e o sucesso de projetos.**

MÉTODO

Para ser consistente, um método de revisão de literatura deve, dentre outros aspectos, garantir a isenção do pesquisador quanto às suas preferências e conveniências no processo de levantamento, seleção e adoção do eixo teórico norteador do projeto de pesquisa, devendo predominar a postura “*bending research*” do sujeito sobre o objeto pesquisado (de Paiva Júnior et al., 2011).

Neste trabalho, adota-se um desenho misto de revisão de literatura, baseado na premissa de que é possível haver mais que dois pontos de vista ou paradigmas a serem considerados em um único projeto de pesquisa (Pole, 2007). Nesta perspectiva, adotou-se um fluxo de 4 etapas: planejamento, amostragem, análise e relato, conforme Garza-Reyes (2015), com a junção das etapas definidas no método Cochrane (2006): formular o problema, localizar e selecionar os estudos, avaliar a qualidade dos estudos, coletar dados, analisar e apresentar os resultados, interpretar os resultados e melhorar e atualizar as revisões.

A Tabela 1.1 apresenta as etapas realizadas nesta revisão de literatura, com base no método de Garza-Reyes (2015) com inclusões de etapa do método Cochrane (2006).

Tabela 1.1

Revisão da literatura em etapas

Etapas	Objetivo	Método	Ferramentas e Aplicações
1. Planejamento	Realizar estudo preliminar	Definir variáveis a serem pesquisadas	Levantamento de potenciais bases de dados
	Definir a estrutura e alinhar os objetivos da pesquisa	Formular o problema (Cochrane, 2006)	<p>Questões: Há definição explícita do que é sucesso de projeto? Quais os fatores ou critérios de sucesso adotados? Quais as principais pesquisas realizadas abordando as práticas de gestão de mudança organizacional com base na classificação: alinhamento e diagnóstico, liderança, comunicação, treinamento, recompensa e incentivos? Há estudos sobre a relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso em projetos? Quais variáveis utilizadas e principais achados?</p>
2. Amostragem	Selecionar literatura relevante	Definir e usar a base de dados	<i>Google Acadêmico</i> Periódicos Capes: todas as bases
		Definir e usar a sequência de pesquisa	<i>project success and concept or definition; project success and measures or evaluation or appraisal or assessment; project success and criteria or factors; organizational change management practices; change management and project success.</i>
		Definir e usar critérios de inclusão e exclusão na amostra	Crítérios: palavras-chave no título e no assunto, número de citações, ano de publicação, respostas a uma das questões de pesquisa levantadas.
3. Análise	Sintetizar e selecionar os artigos selecionados	Selecionar o método de síntese e de análise qualitativa da pesquisa Codificar e extrair os dados	<i>EndNote</i> <i>Planilha Excel</i>
4. Relato	Relatar os achados	Definir a estrutura do artigo	Modelo de Artigo do Manual da <i>American Psychological Association</i> (2019).

Nota: Adaptação dos métodos propostos por Garza-Reyes (2015) e Cochrane (2006).

Na etapa 1 (Planejamento), foi realizado levantamento preliminar de artigos publicados, tendo como base as plataformas de pesquisa *on-line* Google Acadêmico e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sem restrição quanto ao período de publicação e levando em consideração a relevância dos

artigos atribuída pelas próprias funcionalidades das plataformas pesquisadas. Foi elaborado o primeiro banco de dados composto 343 artigos, sendo 138 artigos para a variável “sucesso de projeto” e 205 artigos para a variável “gestão de mudança organizacional”. Como resultado dessa pesquisa preliminar, foram definidas as questões de pesquisa norteadoras do levantamento final e os critérios de composição da amostra.

Na etapa 2 (Amostragem), foram definidos os artigos contemplados nesta revisão de literatura, tendo como variáveis de pesquisa: o conceito de sucesso em projetos, os fatores e os critérios de mensuração de sucesso de projetos, as práticas de gestão da mudança organizacional, a relação entre as práticas de gestão da mudança organizacional e o sucesso do projeto.

Com base nos critérios definidos para a composição da amostra (palavra-chave pesquisada presente no título ou no resumo, artigos revisados por pares, período de publicação de 2013 a 2019, número de citações maior que 10 e respostas a uma das questões de pesquisa levantadas), os 343 artigos inicialmente levantados foram reduzidos para uma amostra de 125 artigos, sendo 49 artigos relacionados à variável “sucesso em projetos”, 63 artigos sobre práticas de gestão da mudança organizacional e 13 sobre a relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso em projetos. A Tabela 1.2 apresenta a quantidade de artigos por variável de pesquisa, evidenciando as palavras-chave pesquisadas.

Tabela 1.2

Quantidade de artigos, conforme critérios de pesquisa e seleção de amostra

Variável de pesquisa	Palavras-chave pesquisadas	Amostra
Sucesso de Projetos (SP)	“project success” and “concept”, “definition” “project success” and “criteria” “factors”, “project success” and “measures”, “evaluation”, “appraisal”, “assessment”	49
Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO)	“organizational change management” and “practices” or diagnostic or communication or leadership or training or reward	63
Relação entre PGMO e PS	“organizational change management practices” and “project success” “organizational change management” and “project success”	13
Total		125

Fonte: Google acadêmico e Periódicos Capes.

A análise dos artigos foi realizada na etapa 3 (Análise), e os resultados compilados em planilhas contendo informações sobre autor, título, ano de publicação, questões de pesquisa e observações relevantes. Este artigo é resultado da etapa 4 (Relato).

RESULTADOS

Os resultados encontrados nesta revisão de literatura buscaram por uma definição explícita do conceito de sucesso de projeto e sobre quais os fatores ou critérios considerados na medição sucesso do projeto. Também se buscou por artigos que abordam conceitos e aplicações das práticas de gestão de mudança organizacional com base na classificação: alinhamento e diagnóstico, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos. Por fim, foram levantados estudos sobre a relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso em projetos, com foco nas variáveis utilizadas e nos principais achados.

Conceito de sucesso do projeto

Percebeu-se que o conceito de sucesso do projeto vem se transformando ao longo dos anos, evoluindo de indicadores tradicionais, tais como custo, tempo, escopo e qualidade, planejados e realizados e chegando a uma visão voltada para o alcance dos benefícios finais pretendidos pelos envolvidos e impactados pelo projeto (Davis, 2014). Estudos recentes mostram que as análises de sucesso em projetos contemplam abordagem multidimensional, envolvendo diferentes atores sob diferentes enfoques (Todorović et al., 2015).

Para Magana e Yusuf (2018), o sucesso do projeto não está somente vinculado ao seu desempenho e às suas metas, mas também ao alcance de um conjunto específico de objetivos organizacionais. A gestão de projetos agora é vista como um sistema de entregas visando

criar valor e benefícios comerciais desejados em cenários de restrições competitivas (Kerzner, 2018). A definição de sucesso do projeto é dependente de contexto e de perspectiva (Khan, Turner, & Maqsood, 2013). Trata-se de um conceito subjetivo, que depende da percepção individual dos envolvidos e dos diversos critérios que eles adotam em suas avaliações (Berssaneti & Carvalho, 2015).

A relativa importância das dimensões de sucesso do projeto varia de acordo com setores, indústrias, funções, geografias e tempo, tornando árdua a tarefa de unificação de conceitos e critérios de medição de sucesso em projetos, conforme Zwikael e Smyrk (2015). Esses autores ressaltam que o sucesso do projeto pode ser avaliado sob diferentes perspectivas: sucesso no gerenciamento, sucesso do patrocínio e sucesso do investimento do projeto.

Para Ahlan (2013), o projeto alcança o sucesso quando é conduzido com eficiência e efetividade, visando produzir resultados que consideram os requisitos funcionais da empresa e a satisfação das partes interessadas. Até mesmo aspectos relacionados à economia sustentável podem compor a visão mais atual sobre sucesso ou fracasso de um projeto (Winans, Kendall, & Deng, 2017).

Fatores e critérios de medição de sucesso do projeto

A falta de um conceito universal de sucesso do projeto também torna inconclusivo o conjunto de dimensões que o constituem, elevando ainda mais a dificuldade para a sua medição (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2013). A Tabela 1.3 apresenta o resultado do levantamento dos principais fatores ou critérios apresentados como variáveis de medição de sucesso de projetos, a partir das referências encontradas no período pesquisado.

Tabela 1.3

Fatores e critérios de medição de sucesso do projeto, referenciados por artigos publicados no período de 2013 a 2019

Referência	Fatores e critérios de medição de sucesso do projeto
Albert, Balve e Spang (2017)	Eficiência no gerenciamento, satisfação do cliente, contribuição para o sucesso do negócio e preparação para o futuro.
Ahimbisibwe, Cavana e Daellenbach (2015)	Fatores organizacionais relacionados a equipes e clientes, sucesso do processo e sucesso do produto.
Ahlan, Kartiwi e Sukmana (2015)	Qualidade da informação, qualidade do sistema, qualidade do serviço, uso do sistema e satisfação do usuário final.
Alias, Zawawi, Yusof e Aris (2014)	Gerenciamento (planejamento, comunicação e controle), estratégias de aquisição e licitação, fatores humanos, questões externas (econômicas e sociais) e fatores relacionados ao projeto (tipo e complexidade).
Alzahrani e Emsley (2013)	Segurança e qualidade, desempenho passado, meio ambiente, aspectos de gestão e assistência técnica, recursos, organização, experiência, tamanho e tipo de projetos anteriores e finanças do projeto.
Badewi (2016)	Gerenciamento do projeto, gerenciamento de benefícios, realização de benefícios e Retorno sobre investimento (ROI).
Basu (2014)	Gerenciamento da qualidade.
Beringer et al. (2013)	Envolvimento das partes interessadas.
Berssaneti e Carvalho (2015)	Suporte da alta gerência, dedicação do gerente do projeto e maturidade em gerenciamento de projetos.
Ahlan (2013)	Aspectos sistêmicos (custo, tempo, qualidade, pessoas e tecnologias), aspectos gerenciais (concepção, planejamento, implementação, entregas, utilização e encerramento), aspectos de liderança (orientação de curto, médio e longo prazo) e aspectos do ambiente (processos, entregas, negócio e contexto).
Bryde, Broquetas e Volm (2013)	Custos, tempo, comunicação, coordenação, qualidade, risco, escopo, organização e <i>software</i> .
Carvalho e Rabechini (2015)	Gerenciamento do projeto, produtos e serviços, impacto na equipe, impacto presente e futuro no negócio, impacto no cliente e sustentabilidade.
Chang, Chih, Chew e Pisarski (2013)	Triângulo de ferro (tempo, custo e qualidade), capacidade de defesa, treinamento, bons relacionamentos, satisfação do cliente, resolução de problema e bem-estar dos membros do projeto.
Cheung, Yiu e Lam (2013)	Desempenho esperado do projeto.
Convertino et al. (2013)	Fatores específicos para projetos ambientais.
Costantino, Di Gravio e Nonino (2015)	Missão do projeto, suporte de alta gerência, cronograma, plano do projeto, implementação de projeto, consulta ao cliente, recrutamento de pessoal, tarefas técnicas, aceitação do cliente, monitoramento e <i>feedback</i> , comunicação e solução de problemas.
Creasy e Anantatmula (2013)	Tempo, custo, qualidade, escopo e equipe.
Cserhádi e Szabó (2014)	Processos de gerenciamento de projetos, recursos do projeto, equipe do projeto, cultura organizacional, comunicação e cooperação, objetivos de desempenho, objetivos específicos do projeto e satisfação das partes interessadas.
Davis (2016)	Cooperação e comunicação, alcance dos objetivos, satisfação das partes interessadas, produto, custos, competência dos gerentes, comprometimento da alta direção e geração de benefícios.
Carvalho, Patah e Bido (2015)	Escopo, tempo e custo.

(Continua)

(Continuação)

Referência	Fatores e critérios de medição de sucesso do projeto
Gudienė, Banaitis, Podvezko e Banaitienė (2014)	Fatores externos, institucionais, relacionados ao projeto, relacionados ao gerenciamento do projeto e da equipe, relacionados ao gerente de projeto, ao cliente e ao contratante.
Hallett et al. (2013)	Objetivos do projeto.
Hanisch e Wald (2014)	Eficiência e efetividade.
Heravi et al. (2015)	Complexidade da tarefa, ambiente de complexidade temporal, eficiência, transparência, duração do projeto, complexidade temporal, qualidade do relacionamento e complexidade estrutural.
Ihuah, Kakulu e Eaton (2014)	Equipe de projeto competente, questões fundiárias, implementação eficaz da política de habitação, propriedade do projeto habitacional, suporte de alta gerência, fundo e recursos adequados do projeto, monitoramento e <i>feedback</i> adequados do projeto, envolvimento e inclusão de usuários finais e autoridade do gerente ou líder do projeto.
Ika (2015)	Impacto do projeto e sucesso no gerenciamento de projetos.
Ika e Donnelly (2017)	País de relevância, beneficiários, objetivos de eficácia, tempo de eficiência, orçamento de eficiência, impacto e sustentabilidade.
Joslin e Müller (2015)	Governança do projeto, governança de partes interessadas e controle de comportamentos.
Joslin e Müller (2016a)	Custo, tempo, escopo, satisfação do cliente, qualidade de entrega e ideias desenvolvidas.
Joslin e Müller (2016b)	Eficiência do projeto, benefícios organizacionais, impacto do projeto, satisfação das partes interessadas e potencial futuro.
Kateb, Swies, Obeidat e Maqableh (2015)	Custo, tempo, qualidade de produtos e serviços e satisfação do cliente.
Khan et al. (2013)	Apresenta lista de 70 fatores de sucesso, relacionados ao desempenho do projeto, à qualidade das entregas e aos resultados.
Kloppenborg, Tesch e Manolis (2014)	Contribuição para o futuro da empresa, cumprimento de acordos e sucesso do cliente.
Laursen e Svejvig (2016)	Criação de valor à organização.
Lech (2013)	Gerenciamento do projeto e sucesso do produto.
Müller e Martinsuo (2015)	Gerenciamento de projetos em termos de consecução de tempo, objetivos de qualidade de custo e satisfação do usuário final, bem como medidas de sucesso de longo prazo em forma de consecução do objetivo do projeto.
Mir e Pinnington (2014)	Desempenho (custo, tempo e qualidade), liderança, equipe, políticas e estratégias, parcerias e recursos, processo de gerenciamento e indicadores de desempenho.
Mirza et al. (2013)	Escopo, tempo, custo, qualidade e satisfação das partes interessadas.
Müller et al. (2014)	Fatores relacionados à estrutura, às tecnologias, à cultura, à interação e às relações e redes sociais.
Serra e Kunc (2015)	Percepção geral de sucesso, custo, tempo, qualidade, geração de valor, evitação ou gerenciamento de resultados indesejáveis, retorno sobre investimento e alcance de resultados frente ao plano de negócio.
Serrador e Pinto (2015)	Eficiência (prazo, custo e escopo), satisfação dos envolvidos (equipe, cliente e usuário) e alcance dos objetivos organizacionais.
Serrador e Turner (2015)	Avaliações dos patrocinadores e das partes interessadas, metas do orçamento do projeto, objetivos de tempo do projeto, objetivos do escopo e requisitos, satisfação da equipe do projeto, satisfação do cliente e satisfação dos usuários finais.
Tabassi et al. (2016)	Eficiência energética, qualidade do ambiente interno, planejamento e Gerenciamento de <i>Site</i> Sustentável, materiais e recursos, eficiência hídrica e novação.

(Continua)

(Conclusão)

Referência	Fatores e critérios de medição de sucesso do projeto
Todorović et al. (2015)	KPIs (indicadores-chave de performance).
Too e Weaver (2014)	Gerenciamento do portfólio, patrocínio do projeto, escritório de projetos, gerenciamento de projetos e programas.
Williams, Ashill, Naumann e Jackson (2015)	Satisfação do cliente, qualidade do relacionamento, desempenho do planejamento do projeto, desempenho de execução do projeto e desempenho da entrega do projeto.
Yalegama et al. (2016)	Ambiente comunitário favorável, resultados mensuráveis de gerenciamento de projetos e engajamento no gerenciamento de projetos da comunidade.
Yong e Mustaffa (2013)	Fatores relacionados ao projeto, fatores relacionados à aquisição, atores relacionados ao gerenciamento e planejamento do projeto, fatores relacionados às partes interessadas no projeto e fatores relacionados ao ambiente externo.
Zwikael, Pathak, Singh e Ahmed (2014)	Eficiência (tempo e custo) e efetividade (performance do projeto e satisfação do cliente).

Fonte: Google Acadêmico e Periódicos Capes – atualização em setembro de 2019.

São várias as dimensões nas quais se organizam as medidas de sucesso em projetos. Indicadores de desempenho são medidos durante a execução e ao final do projeto, visando aferir resultados relacionados à sua gestão, enquanto indicadores estratégicos e de negócio, definidos no plano estratégico e *business case* do projeto, refletem o sucesso organizacional pretendido (Todorović et al., 2015). Para Serra e Kunc (2015), apesar do claro papel que os projetos ocupam na implementação de estratégias de negócio, as organizações ainda estão avaliando projetos somente pela sua eficiência e não pelos benefícios alcançados, pois se argumenta sobre a dificuldade em se medir benefícios gerados pelos projetos. O autor propõe oito critérios de avaliação do sucesso do projeto, dividido os três categorias: 1) avaliação geral, contendo um critério de percepção de sucesso do projeto de forma geral; 2) avaliação do desempenho, baseados em três critérios de alcance do orçamento, do cronograma e dos requisitos de qualidade das entregas; e 3) criação de valor, avaliando se as entregas proporcionaram a geração de valor, se resultados indesejáveis foram evitados ou gerenciados, se houve retorno sobre o investimento e se os resultados alcançados estão conforme o plano de negócio.

Davis (2014) listou nove fatores, dos quais sete equiparam-se à lista de Pinto e Slevin (1987) e que, segundo sua visão, representam um conjunto de atributos por meio dos quais os envolvidos avaliam o sucesso do projeto. Os fatores são: i) cooperação, colaboração, consultoria e comunicação; ii) tempo; iii) identificação e alinhamento com os objetivos/missão do projeto; iv) satisfação dos *stakeholders*; v) aceite e utilidade do produto; vi) custo e orçamento; vii) competência e foco do gerente do projeto; viii) geração de benefícios estratégicos; e ix) suporte e engajamento dos executivos da alta administração.

Ahimbisibwe et al. (2015) listaram 37 fatores críticos que podem contribuir para o sucesso de projetos de engenharia de *software*, classificando-os em três categorias: fatores organizacionais, de equipe e de clientes. A partir da percepção de profissionais da área de

construção civil, Alzahrani e Emsley (2013) identificaram nove categorias em que se agrupam fatores críticos de sucesso: i) segurança e qualidade; ii) desempenho; (iii) meio ambiente; (iv) gestão e assistência técnica; (v) recursos; (vi) organização; (vii) experiência; (viii) tamanho / tipo de projetos anteriores; e (ix) finanças.

Tais fatores consolidam um conjunto de ações que, se realizadas no decorrer da execução do projeto, poderão contribuir para a sua conclusão bem-sucedida. Nessa ótica, aspectos como trabalho colaborativo, comunicação adequada entre todos os envolvidos, controle de tempo e custos planejados apresentam-se como típicos fatores relacionados à gestão e ao desempenho operacional do projeto, configurando-se numa meta-condição para o sucesso, conforme denominado por Ika e Donnelly (2017). Esses fatores podem levar o projeto ao sucesso, corroborados também pela competência e habilidade gerencial do gerente do projeto e equipe, e pelo engajamento dos executivos das áreas envolvidas ou impactadas pelo projeto (Sudhakar, 2016). Estudo realizado por Mir e Pinnington (2014) verificou evidência empírica da relação entre o desempenho das aplicações de diversas práticas de gerenciamento de projetos – tais como liderança, equipe, políticas e estratégias de gerenciamento, parceiros e recursos e gerenciamento do ciclo de vida do projeto – com o aumento da taxa de sucesso do projeto.

Por outro lado, fatores relacionados à identificação e ao alinhamento com os objetivos e à missão do projeto e à satisfação do *stakeholder* final revelam a ótica de sucesso do projeto centrada no atendimento às necessidades de negócio da organização executora e aos benefícios gerados aos usuários finais, os quais relacionam o sucesso do projeto aos critérios de qualidade e utilidade dos produtos e serviços gerados. Serra e Kunc (2015) considera que esses aspectos são abarcados pelo gerenciamento da realização de benefícios do projeto, constituído de definição e entrega dos benefícios, visando atender às estratégias e aos objetivos de negócio e criar valor à organização.

Destaca-se uma distinção entre fatores e critérios de sucesso de projetos. Para Joslin e Müller (2016a) e Todorović et al. (2015), fatores de sucesso são aqueles elementos que, quando aplicados durante o ciclo de vida do projeto, aumentam as chances de o projeto ser bem-sucedido, enquanto critérios de sucesso são aquelas medições realizadas ao final do projeto para avaliar o sucesso do projeto. Estudo realizado por Khan et al. (2013) também ressalta essa distinção entre fator e critério de sucesso, listando 70 fatores de sucesso de projetos e 8 dimensões ou critérios de avaliação de sucesso em projetos. Badewi (2016) testa modelo que considera, de um lado, o sucesso no gerenciamento do projeto e de seus benefícios e, de outro, o sucesso do investimento realizado, medido pela realização de benefícios e pela satisfação decorrente do Retorno sobre Investimento (ROI).

Diante do acima exposto, pode-se concluir que, pelo menos, dois grandes polos diferenciam a abordagem que é dada em estudos teóricos e empíricos relacionados ao conceito e à medição de sucesso em projetos. Um dos polos centra-se nos fatores críticos que contribuem para o alcance do sucesso do projeto e a outra se refere aos critérios de aferição do sucesso efetivamente alcançado pelo projeto.

Revela-se, nesse contexto, uma sutil diferença entre fatores críticos que levam ao sucesso de um projeto (geralmente conhecidos pela sigla FCS) com critérios de avaliação do sucesso alcançado pelo projeto. Trata-se da distinção entre sucesso no gerenciamento operacional e estratégico do projeto e sucesso do projeto propriamente dito. Müller e Martinsuo (2015) diferenciam como sucesso de curto e longo prazo. No curto prazo, estão os parâmetros de gerenciamento de tempo, qualidade, custos e satisfação do usuário final, e, no longo prazo, a mensuração do alcance do objetivo final do projeto.

Em alguns estudos, essa distinção não está bem clara e um mesmo item pode ser utilizado para se referir a ambos os polos, ocorrendo uma sobreposição de medidas para fatores e critérios (Laursen & Svejvig, 2016). É que o sucesso do gerenciamento do projeto é

parte do sucesso final do projeto (Koops, 2015), não sendo o único aspecto, mas não devendo ser ignorado (Serrador & Turner, 2015).

Com base na discussão acima apresentada, a Figura 1.1 ilustra a diferenciação entre fatores e critérios de sucesso em projetos, a partir da visão de diferentes *stakeholders*, destacando-se ao centro os itens de interseção.

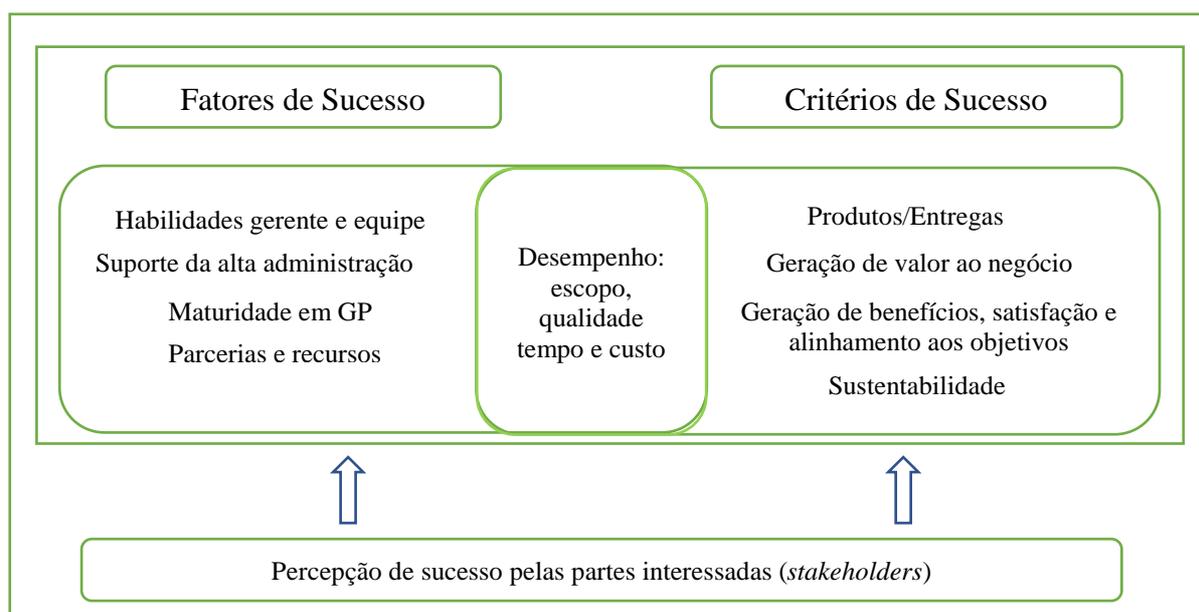


Figura 1.1 Diferenciação e interseção entre fatores e critérios de sucesso em projetos
Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se, na Figura 1.1, que os itens de desempenho do projeto, tais como prazo, custo, escopo e qualidade (destacados ao centro), são compreendidos tanto como fatores que levam ao sucesso quanto como critérios que medem o sucesso efetivamente alcançado com o projeto. Diante de tal constatação, torna-se relevante questionar: por que, junto aos critérios que medem o resultado final do projeto, também estão presentes medidas relacionadas à sua execução, uma vez que tais medidas estariam mais relacionadas aos fatores antecedentes ao sucesso do projeto?

Supõe-se que tal interseção se deve a dois principais argumentos. a) Primeiro que projeto, em sua essência, é um processo sistemático de geração de valor e de resultados. A

natureza planejada, voltada para um fim específico e com prazo determinado torna os itens de desempenho uma parte intrínseca ao sucesso do projeto e é visto como critério final de avaliação. No contexto de projeto, entende-se que o melhor resultado ou ganho alcançado não decorre do acaso, mas, sim, de um conjunto bem planejado de ações com prazo, escopo, custos e qualidade previamente definidos e que, por esse motivo, fazem parte das medidas do sucesso final esperado; b) Segundo, dentre os que avaliam o sucesso do projeto, estão as partes envolvidas com a sua execução e, dessa forma, comprometidas com as diferentes medidas de sucesso, entre elas a de desempenho.

Uma vez percebida a distinção conceitual que envolve fatores e critérios de medição de sucesso do projeto (Russo & Silva, 2019) e considerando-se apenas o enfoque sobre os critérios finais de medição (apresentados no lado direito da Figura 1.1), quatro dimensões que medem o sucesso final do projeto tornam-se evidentes: sucesso no desempenho do projeto, sucesso na realização das entregas planejadas, sucesso na geração de resultados e da sustentabilidade organizacionais, sucesso na geração de ganhos e benefícios aos usuários finais, que juntos representam aspectos tanto ligados à gestão do projeto quanto aos ganhos efetivamente gerados. Tomando-se esse enfoque, poder-se-ia reorganizar esta revisão de literatura com base nas referidas dimensões, cujos conceitos formulados a partir das referências pesquisadas são apresentados Tabela 1.4.

Tabela 1.4

Dimensões de avaliação de sucesso do projeto – conceitos e referências

Dimensões	Conceitos e referências
Desempenho Alcançado (DA)	Conceito: É o resultado da comparação entre planejado e realizado em termos de escopo, tempo, custos e qualidade, decorrentes do gerenciamento do projeto.

(Continua)

(Continuação)	
Dimensões	Conceitos e referências
Desempenho Alcançado (DA)	Referências: Albert et al. (2017); Ahimbisibwe et al. (2015); Alias et al. (2014); Alzahrani e Emsley (2013); Badewi (2016); Basu (2014); Beringer et al. (2013); Ahlan (2013); Bryde et al. (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang et al. (2013); Cheung et al. (2013); Convertino et al. (2013); Costantino et al. (2015); Creasy e Anantatmula (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); Carvalho et al. (2015); Gudienė, Banaitis, Podvezko e Banaitienė (2014); Hanisch e Wald (2014); Heravi, Coffey e Trigunarsyah (2015); Ihuah et al. (2014); Ika (2015); Ika e Donnelly (2017); Joslin e Müller (2016a); Joslin e Müller (2016b); Kateb et al. (2015); Lech (2013); Müller e Martinsuo (2015); Mir e Pinnington (2014); Mirza, Pourzolfaghar e Shahnazari (2013); Serra e Kunc (2015); Serrador e Pinto (2015); Serrador e Turner (2015); Williams et al. (2015); Yalegama, Chileshe e Ma (2016); Yong e Mustaffa (2013); e Zwikael et al. (2014).
Entrega Realizada (ER)	Conceito: São produtos ou serviços resultantes da conclusão do projeto ou fase, atendendo a padrões de qualidade e de aceite dos clientes ou dos usuários finais. Referências: Ahimbisibwe et al. (2015); Ahlan et al. (2015); Bryde et al. (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Convertino et al. (2013); Costantino et al. (2015); Davis (2016); Joslin e Müller (2016a); Lech (2013); e Williams et al. (2015).
Resultado Alcançado (RA)	Conceito: É o valor agregado decorrente da execução do projeto, a partir dos objetivos de negócio ou objetivos estratégicos organizacionais previamente definidos. Referências: Albert et al. (2017); Badewi (2016); Ahlan (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang et al. (2013); Convertino et al. (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); Hallett et al. (2013); Ihuah et al. (2014); Joslin e Müller (2016b); Müller e Martinsuo (2015); Serra e Kunc (2015); e Serrador e Pinto (2015).
Benefício Gerado (BG)	Conceito: É a satisfação, os ganhos e os benefícios gerados e percebidos pelos <i>stakeholders</i> direta ou indiretamente envolvidos com o projeto. Referências: Albert et al. (2017); Ahlan et al. (2015); Badewi (2016); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang et al. (2013); Convertino et al. (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); Gudienė et al. (2014); Hanisch e Wald (2014); Ika (2015); Ika e Donnelly (2017); Joslin e Müller (2016a); Joslin e Müller (2016b); Kateb et al. (2015); Laursen e Svejvig (2016); Müller e Martinsuo (2015); Mirza et al. (2013); Serra e Kunc (2015); Serrador e Pinto (2015); Serrador e Turner (2015); Williams et al. (2015); Yong e Mustaffa (2013); e Zwikael et al. (2014).

Fonte: Elaborada pela autora.

Resultados da pesquisa sobre Práticas de Gestão da Mudança Organizacional

Para Raineri (2011), as práticas de gestão da mudança são um “conjunto de práticas de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional” (p. 226). Seus estudos evidenciaram que a adoção de tais práticas influencia os resultados da mudança percebidos pelos indivíduos na organização. Ao mesmo resultado chegou o estudo de Machado e Neiva (2017), ao verificar relação positiva e significativa entre as práticas de gestão da mudança e os resultados percebidos com a mudança.

Nesta revisão de literatura, buscou-se associar o principal conteúdo de cada artigo analisado a uma das 5 práticas propostas por Raineri (2011): diagnóstico e alinhamento; liderança; comunicação; treinamento; recompensa e incentivo, levando-se em conta os objetivos de cada artigo investigado e as principais variáveis estudadas, conforme apresentado na Tabela 1.5. Do total de 63 artigos, 15 apresentam conteúdo não associado a uma prática específica e foram categorizados como artigos de visão geral. Os demais estudos foram categorizados nas dimensões adotadas.

Tabela 1.5

Práticas de Gestão da Mudança referenciadas em publicações no período (**)

Práticas de GMO	Definição	Referências
Visão Geral (15)*	Conjunto de intervenções estratégicas ou de gestão de pessoas, inseridas em modelos conceituais ou em etapas do processo de mudança organizacional.	Adeniji, Osibanjo e Abiodun (2013); Al-Haddad e Kotnour (2015); Brown, Rose e Gordon (2016); Nyström et al. (2013); Gorran Farkas (2013); Jacobs, Van Witteloostuijn e Christe-Zeyse (2013); Kuipers et al. (2014); Lévassieur (2013); Maheshwari e Vohra (2015); McCrae et al. (2014); Micelotta, Lounsbury e Greenwood (2017); Packard (2013); Pick, Kirsch, Carey e Shaw (2015); Wagstaff, Gilmore e Thelwell (2015); Zhao, Hwang e Pheng Low (2014).
Diagnóstico e alinhamento (13)*	Conjunto de ações que visam a identificação da necessidade ou a preparação para a mudança, alinhadas à orientação organizacional.	Amis e Aïssaoui (2013); Barton e Ambrosini (2013); Bateh, Castaneda e Farah (2013); Belias e Koustelios (2014); Claiborne, Auerbach, Lawrence e Schudrich (2013); Fernandez e Rainey (2017); Jansson (2013); McKay, Kuntz e Näswall (2013); Packard (2013); Rafferty, Jimmieson e Armenakis (2013); Shea et al. (2014); Stevens (2013); Vakola (2013).
Liderança (16)*	Práticas que visam à compreensão e à atuação do líder em todo o processo de mudança.	Al-Ali, Singh, Al-Nahyan e Sohal (2017); Arroyo (2017); Barratt-Pugh, Bahn e Gakere (2013); Binci, Cerruti e Braganza (2016); Carter, Armenakis, Field e Mossholder (2013); Holten e Brenner (2015); Jansson (2014); Küpers (2013); Mihail, Mac Links e Sarvanidis (2013); Nelson-Brantley e Ford (2017); Nigam, Huising e Golden (2016); Smollan (2015); Van der Voet (2014); Wee e Taylor (2018); Wong, Zwar e Gharaie (2017); Yilmaz, Ozgen e Akyl (2013).
Comunicação (7)*	Ações que visam explicar o que, quando e por que a organização está mudando.	Smollan (2014); Král e Králová (2016); Malik e Garg (2017); Simões e Esposito (2014); Schiavone e Smollan (2013); Shah, Irani e Sharif (2017); Wright, Christensen e Isett (2013).
Treinamento (6)*	Ações que visam à preparação dos agentes organizacionais para novos desafios de trabalho decorrentes da mudança.	Ferreira e Abbad (2013); Hannay, Ben Jaafar e Earl (2013); Hayes (2018); Kroll e Moynihan (2015); Malik e Garg (2017); Tyler et al. (2014).
Recompensa e incentivos (6)*	Práticas que visam incentivar e reforçar novos comportamentos esperados.	Farouk, Abu Elanain, Obeidat e Al-Nahyan (2016); Hong, Li e Minor (2016); Inkinen (2016); Samnani e Singh (2014); Stumpf, Tymon, Favorito e Smith (2013); Wong et al. (2017).

Nota: (*) quantidade de estudos levantados; (**) 2013 a 2019.

Visão geral

Entendendo a gestão da mudança organizacional como um conjunto de intervenções, McCrae et al. (2014) propõe quatro estágios para implementar a mudança: 1) estágio de exploração, em que são identificadas as necessidades, a natureza e o escopo das intervenções de mudança, bem como o grau de conscientização e de apoio dos envolvidos; 2) estágio de desenho e instalação da mudança, em que ocorre a preparação para a mudança, incluindo estabelecimento de plano, estrutura e recursos; 3) estágio de implementação inicial, em que ocorre o aprendizado sobre como tratar as intervenções de mudança, com novos conhecimentos, práticas, ferramentas e estratégias para sustentar a mudança; e 4) estágio de completude da implementação, em que ocorrem esforços de integração das mudanças às rotinas, às políticas e aos procedimentos da organização.

Para Wagstaff et al. (2015), as organizações ou áreas de negócios se deparam com quatro estágios de experimentação da mudança: antecipação e incerteza; revolta e realização; integração e experimentação; e normalização e aprendizagem. Micelotta et al. (2017), em uma revisão de vários estudos no período de 1990 a 2015, que examina as formas pelas quais as instituições são criadas, modificadas ou transformadas, propõem quatro caminhos de mudança institucional: mudança como "deslocamento", mudança como "alinhamento", mudança como "acomodação" e mudança como "acrécimo".

Ainda sob uma abordagem procedimental, Gorran Farkas (2013) sugere a aplicação do modelo de mudança de oito passos do Kotter (2012), pois tal modelo provê uma estrutura pragmática de implementação de mudança cultural por meio de mudança de comportamento das pessoas e da ação da liderança.

Práticas de gestão de mudanças também podem ser entendidas como estratégias de gestão organizacional. A partir de um estudo de caso de implantação de sistema integrado de riscos, Zhao et al. (2014) denominaram as intervenções de mudança organizacional como

estratégias de implementação da mudança, destacando aquelas que visam, de um lado, fortalecer direcionadores de mudança e, de outro, superar os obstáculos na implementação. Adeniji et al. (2013), tendo como base estudo realizado na indústria bancária, constrói modelo que evidencia a relação entre as estratégias intervencionistas de gerenciamento de recursos humanos e as mudanças organizacionais implementadas. Nyström et al. (2013) realizaram estudo de caso de aplicação de um conjunto de estratégias de mudança em programa de longa duração e encontrou efeitos positivos e diferenciados ao longo das fases do programa.

Para muitos autores, as práticas de gestão da mudança identificam-se com as ações de gestão de recursos humanos (RH). Maheshwari e Vohra (2015) identificaram as práticas críticas de RH que apoiam a mudança organizacional, examinando seu impacto na percepção dos funcionários e no comprometimento com a mudança. Pick et al. (2015) investigou os efeitos de cinco práticas importantes de gestão de recursos humanos na proatividade e na vitalidade de empregados e concluiu que três práticas de gestão de RH são particularmente eficazes para melhorar a proatividade e a vitalidade e promover a mudança organizacional: alta autonomia, alta participação na tomada de decisões e trabalho em equipe de alta qualidade.

Parry, Kirsch, Carey e Shaw (2014) chamaram tais práticas de fatores críticos de mudança e listaram seis principais: a) avaliação da mudança pretendida e suas características, tais como tipo de mudança e riscos envolvidos; b) avaliação dos recursos disponíveis, tais como equipe, liderança, sistemas de comunicação e capacitação dos empregados para assimilar as mudanças; c) direcionamento organizacional estratégico para implementar a mudança; d) liderança em diferentes níveis da organização; e) papéis desempenhados na estrutura organizacional; e f) energia emocional experimentada pelos funcionários no processo de mudança. Tais fatores, quando considerados em projetos de mudança, tendem a

afetar positivamente duas variáveis de resultado: realização de benefícios de negócio e desempenho comercial ou de mercado. Para Brown et al. (2016), o gerenciamento de mudanças inclui predominantemente comunicações, gerenciamento de partes interessadas, treinamento e qualidade da tomada de decisão da liderança em iniciativas de mudança.

Ainda que haja abundância de literatura com conselhos sobre mudança de gestão para profissionais, cinco práticas (diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, compensação/incentivo e treinamento) são consideradas frequentes nos estudos sobre o tema (Raineri, 2011).

Diagnóstico e alinhamento

Diagnóstico é prática preliminar e determinante do processo de gestão da mudança. Deve haver uma atenção especial às condições prévias para mudanças, como a capacidade organizacional de mudar (Packard, 2013). Estruturas, tecnologias, processos e pessoas devem ser avaliados, visando identificar possíveis barreiras e condições facilitadoras do processo de mudança.

A análise de prontidão para a mudança é uma forma de diagnosticar a organização para a mudança, tanto no nível do indivíduo como no nível organizacional, envolvendo aspectos cognitivos e afetivos e determinando a capacidade de respostas de pessoas, equipes e organizações frente às mudanças (Rafferty et al. 2013; Vakola, 2013; Amis & Aïssaoui, 2013). É importante diagnosticar variáveis antecedentes, como clima organizacional e satisfação no trabalho (Claiborne et al., 2013), e variáveis consequentes, tais como comprometimento e eficácia da mudança (Shea et al. (2014) e comunicação e resistência à mudança (McKay et al., 2013; Wright et al., 2013).

Dessa forma, é necessário diagnosticar fatores que interferem ou motivam a mudança, bem como as pessoas e os processos por ela afetados, alinhando aos objetivos e às intenções de mudança da organização.

Liderança

Há evidências de que a liderança produz impacto positivo sobre a mudança organizacional, seja na articulação da visão de futuro seja no alinhamento de expectativas do corpo funcional (Belias & Koustelios, 2014). Hannay (2013) acredita que, para implementar mudanças, os próprios líderes acabam por rever seus papéis. Não somente a alta gerência, mas também gestores em vários níveis da organização devem incorporar o papel de líderes de mudanças (Barratt-Pugh et al., 2013; Barton & Ambrosini, 2013), tanto para grandes transformações como para melhorias incrementais (Binci et al., 2016; Mihail et al., 2013; Carter et al. 2013), contando com uma rede de colaboradores: agentes de mudança (Wee & Taylor, 2018; Arroyo, 2017). A liderança transformacional é crucial para o apoio dos funcionários em mudanças planejadas ou emergentes (Van der Voet, 2014; Al-Ali et al., 2017).

Para liderar a mudança, gestores devem prover suporte operacional, fomentar relacionamentos, promover o aprendizado e o equilíbrio organizacional (Nelson-Brantley & Ford, 2017) e desenvolver relações de confiança com suas equipes (Smollan, 2014). Por meio da liderança, é possível inspirar e conduzir o processo de mudança, com a participação de líderes formais e informais da organização.

Comunicação

Como prática de gestão da mudança, a comunicação pode assumir caráter formal ou informal (Král & Králová, 2016), valer-se de diferentes estratégias, meios e conteúdo,

possibilitando aos atores perceber e atribuir sentido ao processo de mudança (Smollan, 2014). É função primordial da comunicação reduzir resistências à mudança (Simões & Esposito, 2014) e minimizar os efeitos do estresse provocado em processos de mudança (Smollan, 2015).

Dentre as formas de comunicação, o uso de metáforas (Küpers, 2013) e da *phronesis* (Jansson, 2014) em discursos sobre mudança mostra-se efetivo. Consultar as pessoas sobre suas percepções, mantendo-as informadas e participando do processo de mudança, é relevante estratégia de comunicação (Yilmaz et al., 2013), mesmo tendo seus efeitos minimizados por demandas do trabalho (O'Connor, Jimmieson, & White, 2018). É prática relevante comunicar as mudanças e os seus objetivos, com o apoio de pessoas-chave na organização e diversas formas e meios de transmitir a visão de futuro.

Treinamento

Assim como as práticas de comunicação, o treinamento também é visto como uma forma de reduzir resistências e barreiras à mudança. Estudo de Malik e Garg (2017) concluíram que os empregados são resilientes às mudanças e apresentam comprometimento efetivo quando a organização desenvolve cultura de aprendizagem, de compartilhamento, de conhecimento e de diálogo.

A educação incluiu a incorporação de conceitos de mudança de cultura na orientação de funcionários, adequando capacitação e treinamento fornecidos às necessidades específicas de novos processos e habilidades demandadas (Tyler et al., 2014; Kroll & Moynihan, 2015), não somente voltada para competências atuais requeridas, mas também às competências emergentes para o futuro da organização (Ferreira & Abbad, 2013). As estratégias de treinamento para a mudança extrapolam aspectos cognitivos, relacionando-se a questões atitudinais, incluindo métodos como simulações, estudos de caso e mentoria (Hayes, 2018).

Ações de treinamento visam promover o entendimento e a adoção da mudança apresentada, fomentando a preparação e a adaptação dos envolvidos para a nova forma de atuar na organização.

Compensação e incentivos

Práticas organizacionais de compensação e incentivos são geralmente utilizadas como estratégias de gestão de recursos humanos com várias finalidades, tais como fortalecimento do papel do executivo (Hong et al., 2016) e aumento do desempenho e da produtividade de empregados (Inkinen, 2016; Samnani & Singh, 2014). Não há muitos estudos que relacionam tais práticas especificamente à gestão da mudança.

Wong et al. (2017), ao realizar estudo em organizações da área da construção civil, consideram que a comunicação e a recompensa à inovação são práticas subdesenvolvidas em processos de mudança emergentes e que, mesmo em abordagens planejadas, as organizações limitam-se à revisão de políticas e sistemas de gerenciamento de desempenho. Stumpf et al. (2013) estudaram, em diversos programas de mudança, o efeito das recompensas intrínsecas (não financeiras e relacionadas ao trabalho realizado, tais como significado e escolha), e as duas causas dessas recompensas (apoio e autoridade), sobre a inovação e a satisfação com a organização. Os autores concluíram que, para fazer a mudança acontecer, deve-se incentivar e recompensar atores organizacionais pela adoção e apoio ao que foi implementado.

Em síntese, resultados de estudos teóricos e empíricos revelam a gestão da mudança como um conjunto de estratégias e intervenções voltadas para promover e implementar mudanças. A gestão da mudança pode ser vista como conjunto de práticas de gestão, segmentada em fases, quando entendida como um processo, ou em dimensões, quando vista como uma variável ou construto de contexto organizacional (Adeniji et al., 2013; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Brown et al., 2016; Nyström et al., 2013; Gorran Farkas, 2013; Jacobs et

al., 2013; Kuipers et al., 2014; Levasseur, 2013; Maheshwari & Vohra, 2015; McCrae et al., 2014; Micelotta et al., 2017; Packard, 2013; Pick et al., 2015; Wagstaff et al., 2015; Zhao et al., 2014). Tendo-se as práticas de gestão da mudança como um conjunto de intervenções que visam promover ou facilitar os processos de mudança organizacional (Raineri, 2011), tais práticas podem ser agrupadas em ações de diagnóstico e alinhamento estratégico da mudança (Amis & Aïssaoui, 2013; Barton & Ambrosini, 2013; Bateh et al., 2013; Belias & Koustelios, 2014; Claiborne et al., 2013; Fernandez & Rainey, 2017; Jansson, 2013; McKay et al., 2013; Packard, 2013; Rafferty et al., 2013; Shea et al., 2014; Stevens, 2013; Vakola, 2013); de liderança do processo de transformação (Al-Ali et al., 2017; Arroyo, 2017; Barratt-Pugh et al., 2013; Binci et al., 2016; Carter et al., 2013; Holten & Brenner, 2015; Jansson, 2014; Küpers, 2013; Mihail et al., 2013; Nelson-Brantley & Ford, 2017; Nigam et al., 2016; Smollan, 2015; Van der Voet, 2014; Wee & Taylor, 2018; Wong et al., 2017; Yilmaz et al., 2013); de comunicação ao longo do processo de mudança (Smollan, 2014; Král & Králová, 2016; Malik & Garg, 2017; Simões & Esposito, 2014; Schiavone & Smollan, 2013; Shah et al., 2017; Wright et al., 2013), de treinamento dos agentes organizacionais em novos desafios frente à mudança (Ferreira & Abbad, 2013; Hannay et al., 2013; Hayes, 2018; Kroll & Moynihan, 2015; Malik & Garg, 2017; Tyler et al., 2014); e de recompensa e incentivo à adoção de novos comportamentos decorrentes da mudança (Farouk et al., 2016; Hong et al., 2016; Inkinen, 2016; Samnani & Singh, 2014; Stumpf et al., 2013; Wong et al., 2017).

Resultados sobre práticas de gestão de mudanças e sucesso de projetos

Dos artigos levantados no período e que tratam da relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso de projetos, tem-se o resultado apresentado na Tabela 1.6, que relaciona autores, principais variáveis e suas relações investigadas.

Tabela 1.6**Estudos da relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso de projetos**

Autores	Variáveis estudadas e seus relacionamentos
Aga, Noorderhaven e Vallejo, 2016	Influência da liderança transformacional do gerente de projeto sobre o sucesso do projeto, mediada pelo desenvolvimento da equipe.
Ahmed e Azmi bin Mohamad, 2016	Efeito do suporte da alta gerência sobre o sucesso do projeto.
Almeida e Ramos Filho, 2019	Como gerentes seniores aplicam os conceitos de gestão de mudança organizacional ao gerenciamento de projetos para aumentar a efetividade das entregas.
Badewi e Shehab, 2016	Efeito de práticas de governança (gerenciamento de projetos e gerenciamento de benefícios) sobre o sucesso do projeto.
Badewi, 2016	Impactos do gerenciamento de projetos e do gerenciamento de benefícios sobre o sucesso do projeto.
Basamh, Huq e Dahlan, 2013	Relevância das práticas de gestão da mudança sobre o sucesso de projeto.
Heckmann, Steger e Dowling, 2016	O efeito da capacidade da organização para mudar sobre o sucesso do projeto, tendo a performance do projeto como medida de sucesso.
Hornstein, 2015	A relevância da gestão da mudança sobre a gestão de projetos.
Kloppenborg et al., 2014	O efeito do comportamento de apoio do patrocinador executivo do projeto sobre o sucesso do projeto
Parry et al., 2014	Práticas de gestão da mudança afetam positivamente a realização de benefícios de negócio e desempenho comercial ou de mercado, entendidos como medida de sucesso do projeto.
Popaitoon e Siengthai, 2014	Práticas de gestão de RH são moderadoras dos efeitos da capacidade de absorver conhecimento em empresas orientadas a projetos.
Tabassi et al., 2016	Influência da liderança transformacional sobre o sucesso do projeto.
Tyssen et al., 2013	Efeito positivo da liderança transformacional e transacional sobre o comprometimento da equipe com o projeto e, por sua vez, desses sobre o sucesso do projeto, moderado pela complexidade do projeto.

Fonte: Elaborada pela autora.

O gerenciamento do sucesso de projeto insere-se no contexto de governança organizacional (Hjelmbrekke, Klakegg, & Lohne 2017; Too & Weaver, 2014), pois a efetividade do projeto inclui a clara definição de seus objetivos e suas metas, estrategicamente alinhados e com suporte da alta direção, com a criação de valor para a organização. Heckmann et al. (2016) afirmam que a capacidade da organização para mudança tem impacto positivo no desempenho dos projetos de mudança da empresa; que a turbulência tecnológica enfraquece esse efeito; que experiências positivas em projetos de mudança anteriores aumentam a capacidade organizacional para mudar; e que as empresas devem investir em suas capacidades de mudança, principalmente na área de gestão de pessoas.

É fato que o aprendizado em práticas de gestão de mudanças deve aumentar o desempenho de gerentes de projetos na condução de seus projetos e no alcance de resultados desejados (Crawford et al., 2014). Além disso, são vários os fatores que impactam o sucesso dos projetos de mudança. Parry et al. (2014) elaboraram 44 perguntas da pesquisa, feitas para 117.355 funcionários envolvidos ou afetados por mudança organizacional. Os resultados da análise fatorial foram utilizados para orientar o desenvolvimento de um modelo descritivo dos direcionadores de desempenho em projetos de mudança organizacional. O estudo concluiu que 6 fatores de gestão de mudanças (quantidade de mudanças e turbulências, recursos disponíveis, alinhamento com a visão e direção da empresa, qualidade da mudança, papéis de trabalho e energia emocional) podem produzir efeitos sobre duas variáveis de resultado dos projetos: realização de benefícios de negócio e desempenho comercial.

Dessa forma, tem-se que os estudos apresentados na Tabela 1.6 trazem boas evidências sobre uma possível relação positiva entre as práticas de gestão da mudança organizacional e o sucesso de projetos. De um lado, encontram-se variáveis como liderança e treinamento, em que, sob análise, foram verificados efeitos positivos sobre desempenho do projeto, resultados de negócio e benefícios organizacionais alcançados com a execução do projeto.

DISCUSSÃO

As questões de pesquisa que norteiam este estudo de revisão de literatura referem-se às variáveis sucesso dos projetos e práticas de gestão da mudança organizacional e à relação dessas variáveis entre si. Sobre sucesso dos projetos, buscou-se explorar se há uma definição explícita do que é sucesso de projeto e sobre quais os fatores ou critérios de sucesso adotados. Conclui-se que, além do conceito multidimensional de sucesso do projeto, os critérios de

medição de sucesso podem variar de projeto para projeto, considerando a abrangência do seu escopo sobre *stakeholders* e organizações, a temporalidade em que ocorre a sua avaliação, o contexto organizacional e as expectativas dos diferentes envolvidos. Dessa forma, evidencia-se uma perspectiva subjetiva de avaliação de sucesso do projeto, mesmo quando se trata de um processo complexo e contínuo de sentido atribuído a observações ou experiências antes, durante e, frequentemente, depois de um projeto. Tal sentido envolve julgamentos (inter) subjetivos com base em crenças e desejos avaliativos, pelo menos alguns dos quais se tornam relevantes, dependendo do contexto em que o projeto e sua avaliação estão situados (McLeod, Doolin, & MacDonell, 2012).

Sobre mudança organizacional, buscou-se levantar quais as principais pesquisas realizadas abordando as práticas de gestão de mudança organizacional com base na classificação: alinhamento e diagnóstico, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos. Vale destacar que não foi tarefa fácil chegar a esse conjunto específico de pesquisas. Percebe-se que os estudos que investigam a forma de gerir a mudança organizacional apresentam diferentes abordagens, ora buscam analisar o processo de mudança como um todo, desde sua origem até a sustentação no contexto organizacional, ora dedicam-se a investigar determinados aspectos, tais como a prontidão para a mudança, níveis de resistência e papéis dos atores-chave no processo.

Quando se dedicam a investigar ações específicas que podem ser eficazes (ou não) no processo de implementação da mudança, muitos estudos buscam listar, validar, testar e consolidar intervenções de mudança de abordagem multinível e em diferentes áreas de atuação. Também denominadas de práticas de gestão de mudança, de fatores críticos de gestão da mudança, de direcionadores (*drivers*) de implementação da mudança, ou de práticas de RH, chegou-se às práticas de gestão da mudança organizacional, um conjunto de

intervenções capazes de promover ou apoiar os processos de mudança organizacional, dentre as quais predominam as ações da liderança e da comunicação.

Outra conclusão a que se chega é a de que há limitações quanto ao alcance e aos efeitos positivos das intervenções que visam à mudança nas organizações, pois o tipo de mudança e o método de implantação afetam os resultados pretendidos (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Quando a mudança envolve questões centrais relativas ao senso de identidade dos atores no contexto organizacional, é mais provável que as intervenções de mudança levem ao estresse e produzam efeitos colaterais negativos sobre os funcionários (Wisse & Sleebos, 2016). Está claro que a mudança organizacional é mais arriscada e multifacetada do que os iniciadores de mudança normalmente assumem, pois o ambiente externo e a dinâmica interna das organizações codeterminam o significado das práticas gerenciais (Jacobs et al., 2013).

Estudo de Jansson (2013) buscou desafiar algumas práticas consideradas aceitáveis relacionadas à mudança organizacional, a fim de entender de que forma a mudança organizacional como prática é condicionada por suposições mundanas. Os resultados sugerem que certos elementos que se acredita serem universais na mudança organizacional são, de fato, particulares dentro do contexto, revelando que a mudança organizacional na prática é uma manifestação de particularidade. A conclusão é que certas suposições mundanas condicionam as práticas de mudança organizacional, ignorando a importância do poder, da *phronesis* e do paradoxo, que residem na interação humana no contexto social.

Todavia, apesar das limitações de contexto organizacional, os princípios e as práticas de gerenciamento de mudanças podem facilitar o desenvolvimento de habilidades sociais, como a autoconsciência, a comunicação, a colaboração e a liderança (Levasseur, 2013). Certamente que a probabilidade de sucesso varia de uma organização para outra e que as organizações em mudança variam muito em estrutura, sistemas, estratégias e recursos

humanos. Constata-se que os tipos e os métodos de mudança podem afetar os resultados da mudança alcançada (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Sobre a relação das práticas de gestão da mudança e sucesso de projetos, buscou-se identificar quais as variáveis utilizadas, e os principais achados dos estudos que investigam essa relação, quando inseridas no contexto de projetos organizacionais. As práticas de gestão da mudança organizacional podem aumentar as chances (Basamh et al. 2013; Heckmann et al., 2016) de sucesso do projeto (Müller & Jugdev, 2012; PMI, 2017; IPMA, 2013; Davis, 2014; Todorović et al., 2014; Magana & Yusuf, 2018; Kerzner, 2018; Berssaneti & Carvalho, 2015; Khan et al., 2013; Zwikael & Smyrk, 2015; Ahlan, 2013; Winans et al., 2017; Tyssen, Wald et al., 2013), seja porque contribuem para uma melhor execução do projeto, com efeito sobre o desenvolvimento (Aga et al., 2016), o aprendizado (Zwikael & Smyrk, 2015) e o comprometimento de equipes (Tyssen et al., 2013), sobre o suporte da alta gerência (Ahmed & Azmi bin Mohamad, 2016; Kloppenborg et al., 2014; Badewi & Shehab, 2016) e sobre a ação da liderança transformacional (Aga et al., 2016; Tabassi et al., 2016); ou seja porque implementam ganhos finais sustentados, promovendo a efetividade das entregas (Almeida & Ramos Filho, 2019), do desempenho de negócio (Parry et al., 2014) e dos benefícios ao público final (Badewi, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto de projetos, vários estudos vêm apresentando suas contribuições de revisão de literatura acerca da disciplina gerenciamento de projetos, investigando cronologias, conceitos e tendências para novas pesquisas (Laursen & Svejvig, 2016; Pollack & Adler, 2015; Svejvig & Andersen, 2015; Kwak & Anbari, 2009; Artto, Martinsuo, Gemünden, & Murtoaro, 2009; Prabhakar, 2008; Crawford, Pollack & England, 2006;

Kloppenborg & Opfer, 2002; Baccarini, 1996). Muitos trabalhos de revisão de literatura dedicam-se a investigar variáveis específicas, tendo o gerenciamento de projetos como principal objeto ou como contexto para a investigação de outras variáveis, tais como liderança, trabalho em equipe, sustentabilidade, cultura, gestão do conhecimento e engenharia de *software* (Navimipour & Charband, 2016; Silvius & Schipper, 2014; Silva, Costa, Franca, & Prikladinicki, 2010; Aloini, Dulmin, & Mininno, 2007; Rozenes, Vitner, & Spraggett, 2006; Henrie & Sousa-Poza, 2005; Turner & Müller, 2005).

Eiras, Tomomitsu, Linhares e Carvalho (2017), ao realizarem estudo bibliométrico sobre a evolução de pesquisas em gestão de projetos, concluíram que sucesso de projetos foi o tema que mais cresceu no período de 2011 a 2015, revelando o interesse de pesquisadores pela investigação teórica e empírica desse construto no contexto do conhecimento produzido sobre gerenciamento de projetos. Assim, dentro da especificidade da variável “sucesso do projeto”, este estudo visou contribuir com revisões de literatura semelhantes (Shokri-Ghasabeh & Kavouosi-Chabok, 2009; Savolainen, Ahonen, & Richardson, 2012), investigando conceitos e medidas de avaliação de sucesso do projeto em artigos publicados nos últimos cinco anos.

Sob o tema da mudança organizacional, para o mesmo período, foram levantados estudos que evidenciam práticas de gestão da mudança organizacional, com enfoque para os fatores diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento e compensação e incentivos. Os achados revelam que, enquanto a mudança organizacional é tema amplo que abarca uma infinidade de artigos e de variáveis exploradas, estudos sobre práticas de gestão da mudança organizacional apresentam-se em menor número. De um conjunto de 205 artigos preliminarmente levantados, um subconjunto de 63 artigos foi considerado aderente aos objetivos desta pesquisa, com foco em práticas. Esta revisão de literatura espelha-se em revisões anteriores (Micelotta et al., 2017, Parastuty, Schwarz, Breiteneker, & Harms, 2015;

Al-Haddad & Kotnour, 2015; Kuipers et al., 2014; Wetzel & Van Gorp, 2014; Choi, 2011; Buchanan et al., 2005; Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003), buscando apresentar contribuições mais recentes ao tema, com enfoque específico em um conjunto de práticas previamente definidas.

Por fim, cabe ressaltar que ainda é limitado o número de estudos sobre a relação entre práticas de gestão da mudança e sucesso em projetos, embora tais variáveis estejam empiricamente relacionadas no contexto organizacional. Os estudos listados neste artigo e que exploram essa relação evidenciam que tais práticas podem contribuir para o sucesso do projeto, tanto na perspectiva da sua melhor gestão quanto sob o enfoque dos ganhos finais gerados com a realização do projeto.

REFERÊNCIAS

- Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organisational change and human resource management interventions: an investigation of the nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2-16.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Ahimbisibwe, A., Cavana, R. Y., & Daellenbach, U. (2015). A contingency fit model of critical success factors for software development projects: A comparison of agile and traditional plan-based methodologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 7-33.

- Ahlan, A. R. (2013, November). A coherent framework for understanding critical success factors of ICT project environment. In 2013 *International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)* (pp. 342-347). IEEE.
- Ahlan, A. R., Kartiwi, M., & Sukmana, H. T. (2015). Measurement of information system project success based on perceptions of the internal stakeholders. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 5(2), 271-279.
- Ahmed, R., & Azmi bin Mohamad, N. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: An international study. *Engineering Management Journal*, 28(1), 54-67.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Almeida, H. R., & Ramos Filho, A. C. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2), 79-92.

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547-567.
- Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313-322.
- American Psychological Association. (2019). *Manual de publicação da APA*. Penso Editora.
- Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95.
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. A., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic journal of management*, 1(2), 127-147.
- Arroyo, P. (2017). A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1763-1774.
- Artto, K., Martinsuo, M., Gemünden, H. G., & Murtoaro, J. (2009). Foundations of program management: A bibliometric view. *Int. J. Proj. Manag.*, 27 (1), 1-18.
- Baccarini, D. (1996). The concept of project complexity—a review. *International journal of project management*, 14(4), 201-204.
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
- Badewi, A., & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412-428.
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.

- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Basamh, S. S., Huq, M. N., & Dahlan, A. R. A. (2013). Project implementation success and Change Management practices in Malaysian Government-linked companies (GLCs). *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 349.
- Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International journal of project management*, 32(1), 178-187.
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 17(2), 113-116.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7).
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.
- Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638-649.
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 558-578.
- Brown, D. R., Rose, D., & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management: A call for the re-positioning of change management on IT projects. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 793-803.

- Bryde, D., Broquetas, M., & Volm, J. M. (2013). The project benefits of building information modelling (BIM). *International journal of project management*, 31(7), 971-980.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., ..., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Carvalho, M. M., Patah, L. A., & Bido, D. S. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- Chang, A., Chih, Y. Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153.
- Chan, A. P., Scott, D., & Chan, A. P. (2004). Factors affecting the success of a construction project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 153-155.
- Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Lam, M. C. (2013). Interweaving trust and communication with project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(8), 941-950.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.

- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review, 35*(12).
- Convertino, M., Baker, K. M., Vogel, J. T., Lu, C., Suedel, B., & Linkov, I. (2013). Multi-criteria decision analysis to select metrics for design and monitoring of sustainable ecosystem restorations. *Ecological indicators, 26*, 76-86.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management, 33*(8), 1744-1754.
- Crawford, L., Aitken, A., & Hassner-Nahmias, A. (2014). *Project management and organizational change*. Newtown Square: Project Management Institute. Inc.
- Crawford, L., Pollack, J., England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years. *Int. J. Proj. Manag., 24* (2), 175-184.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal, 44*(6), 36-51.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management, 32*(4), 613-624.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management, 32*(2), 189-201.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management, 34*(3), 480-493.
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management, 35*(4), 604-617.

- de Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.
- Eiras, F. C. S., Tomomitsu, H. T. A., Linhares, I. M. P., & Carvalho, M. M. (2017). Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do *International Journal of Project Management*. *Revista GEPROS*, 12(1), 211-234.
- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating Public Administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(1), 77-99.
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green—a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18-29.
- Gorran Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Reference services review*, 41(1), 13-31.
- Gudienė, N., Banaitis, A., Podvezko, V., & Banaitienė, N. (2014). Identification and evaluation of the critical success factors for construction projects in Lithuania: AHP approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(3), 350-359.
- Hallett, L. M., Diver, S., Eitzel, M. V., Olson, J. J., Ramage, B. S., Sardinas, H., ... & Suding, K. N. (2013). Do we practice what we preach? Goal setting for ecological restoration. *Restoration Ecology*, 21(3), 312-319.

- Hanisch, B., & Wald, A. (2014). Effects of complexity on the success of temporary organizations: Relationship quality and transparency as substitutes for formal coordination mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 197-213.
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Red Globe Press.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Henrie, M., & Sousa-Poza, A. (2005). Project management: A cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(2), 5-14.
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.
- Hjelmbrekke, H., Klakegg, O. J., & Lohne, J. (2017). Governing value creation in construction project: a new model. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 60-83.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Hong, B., Li, Z., & Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 199-213.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.

- Hwang, B. G., & Lim, E. S. J. (2012). Critical success factors for key project players and objectives: Case study of Singapore. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(2), 204-215.
- Ihuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 3(1), 62-71.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.
- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of knowledge management*, 20(2), 230-257.
- IPMA, O. (2013). 1.0. *Standard moving organizations forward*.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019.
- Jansson, N. (2014). Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 769-779.
- Jarocki, T. L. (2014). One solution for project success: Project and change management in the PMBOK® guide. *Project Management Institute*.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392.

- Joslin, R., & Müller, R. (2016a). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016b). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An investigation on the critical factors of information system implementation in Jordanian information technology companies. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.
- Kerzner, H. (2018). *Project management best practices: Achieving global excellence*. John Wiley & Sons.
- Khan, K., Turner, J. R., Maqsood, T. (2013). Factors that Influence the Success of Public Sector Projects in Pakistan. *Proceedings of IRNOP 2013 Conference*, June 17-19, 2013. BI Norwegian Business School, Oslo, Norway.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20.
- Kloppenborg, T. J., Opfer, W. A. (2002). The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Proj. Manag. J.*, 33 (2), 5-18.
- Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekvelde, M., Hertogh, M., & Bakker, H. (2015). Public perspectives on project success—influenced by national culture?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 115-124.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.

- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411-420.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Küpers, W. M. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 494-528.
- Kwak, Y. H., Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: perspectives from top management journals. *Int. J. Proj. Manag.*, 27 (5), 435-446.
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747.
- Lech, P. (2013). Time, budget, and functionality?—IT project success criteria revised. *Information Systems Management*, 30(3), 263-275.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills: A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 566-571.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (D. Cartwright, Ed.). New York, 165.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958) *The Dynamics of Planned Change*. A comparative study of principles and techniques.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- Magana, O. G., & Yusuf, M. (2018). Effect of Project Management Practices on Performance of Food Security Projects in Kilifi County. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(2), 426-431.

- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.
- McCrae, J. S., Scannapieco, M., Leake, R., Potter, C. C., & Menefee, D. (2014). Who's on board? Child welfare worker reports of buy-in and readiness for organizational change. *Children and Youth Services Review*, 37, 28-35.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: *The role of change readiness*. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 42(2), 29.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Mihail, D. M., Mac Links, M., & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 190-216.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2): 202-217.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.

- Müller, R., & Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 154-176.
- Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742.
- Neiva, E. R., & Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de administração*, 47(1), 22-37.
- Nelson-Brantley, H. V., & Ford, D. J. (2017). Leading change: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 73(4), 834-846.
- Nigam, A., Huising, R., & Golden, B. (2016). Explaining the selection of routines for change during organizational search. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 551-583.
- Nyström, M. E., Höög, E., Garvare, R., Weinehall, L., & Ivarsson, A. (2013). Change and learning strategies in large scale change programs: Describing the variation of strategies used in a health promotion program. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1020-1044.
- O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2018). Too busy to change: High job demands reduce the beneficial effects of information and participation on employee support. *Journal of business and psychology*, 33(5), 629-643.
- Packard, T. (2013). Organizational change: A conceptual framework to advance the evidence base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75-90.
- Parastuty, Z., Schwarz, E. J., Breitenecker, R. J., & Harms, R. (2015). Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. *Review of managerial science*, 9(2), 241-259.

- Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management decision*, 41(2), 148-155.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125.
- Pick, D., Teo, S. T., Tummers, L., Newton, C., Kruijen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voesenek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 34(1), 22-28.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Organizational governance and project success: lessons from Boston's Big Dig. In *Concept Symposium 2006: Principles of governance for major investment projects*. Norwegian University of Science and Technology.
- Pole, K. (2007). Mixed method designs: A review of strategies for blending quantitative and qualitative methodologies. *Mid-Western Educational Researcher*, 20(4), 35-38.
- Pollack, J. & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: a scientometric analysis of changes in the field. *Int. J. Proj. Manag.*, 33 (1), 236-248.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project

- performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is project success: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-10.
- Project Management Institute – PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272.
- Rozenes, S., Vitner, G., & Spraggett, S. (2006). Project control: literature review. *Project management journal*, 37(4), 5-14.
- Rusare, M., & Jay, C. I. (2015). The project implementation profile: A tool for enhancing management of NGO projects. *Progress in Development Studies*, 15(3), 240-252.
- Russo, R. D. F. S. M., & Silva, L. F. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.
- Savolainen, P., Ahonen, J. J., & Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International journal of project management*, 30(4), 458-469.
- Schiavone, F., & Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725-747.

- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 7.
- Shokri-Ghasabeh, M., & Kavouosi-Chabok, K. (2009). *Generic project success and project management success criteria and factors: Literature review and survey* (Doctoral dissertation, World Scientific and Engineering Academy and Society).
- Silva, F. Q., Costa, C., Franca, A. C. C., & Prikladinicki, R. (2010, August). Challenges and solutions in distributed software development project management: A systematic literature review. In *2010 5th IEEE International Conference on Global Software Engineering* (pp. 87-96). IEEE.
- Silvius, A. J., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Institute*, 17(4), 57-70.

- Simões, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development, 33*(4), 324-341.
- Smollan, R. K. (2014). The emotional dimensions of metaphors of change. *Journal of Managerial Psychology, 29*(7), 794-807.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management, 28*(2), 301-314.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(3), 333-360.
- Stumpf, S. A., Tymon, W. G., Favorito, N., & Smith, R. R. (2013). Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued. *Journal of Business Strategy, 34*(2), 21-29.
- Sudhakar, G. P. (2016). Understanding the meaning of “Project Success”. *Binus Business Review, 7*(2), 163-169.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management, 33*(2), 278-290.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production, 124*, 339-349.
- Tan, D. J., & Ghazali, F. M. (2011). Critical success factors for Malaysian contractors in international construction projects using analytical hierarchy process. In *International Conference on Engineering, Project, and Production Management EPPM* (pp. 20-21).

- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382-1394.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Tyler, D. A., Lepore, M., Shield, R. R., Looze, J., & Miller, S. C. (2014). Overcoming resistance to culture change: Nursing home administrators' use of education, training, and communication. *Gerontology & geriatrics education*, 35(4), 321-336.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. C. (2015). Sport medicine and sport science practitioners' experiences of organizational change. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(5), 685-698.
- Wee, E. X., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1.

- Wetzel, R., & Van Gorp, L. (2014). Eighteen shades of grey? An explorative literature review into the theoretical flavours of organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 115-146.
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836-1850.
- Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 825-833.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences. *Journal of business and psychology*, 31(2), 249-264.
- Wong, P. S., Zwar, C., & Gharaie, E. (2017). Examining the drivers and states of organizational change for greater use of prefabrication in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(7), 04017020.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117-138.
- Yong, Y. C., & Mustafa, N. E. (2013). Critical success factors for Malaysian construction projects: an empirical assessment. *Construction Management and Economics*, 31(9), 959-978.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Pheng Low, S. (2014). Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision*, 52(5), 814-833.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852-862.

MANUSCRITO 2

Escala de Percepção de Sucesso em Projetos

Proposta de Modelo de Medição, Construção do Instrumento e Estudos de Validade

Project Success Perception Scale

Proposed Measurement Model, Instrument Construction and Validity Studies

Dulce de Souza Vasconcelos Neta

Universidade de Brasília

2020

RESUMO

A percepção de sucesso de um projeto pode considerar o desempenho na sua execução, as entregas realizadas, o valor agregado (resultado) ao negócio ou à organização e os benefícios finais gerados. Essa percepção pode variar entre diferentes grupos de *stakeholders*, dadas suas expectativas e pontos de vistas. Este trabalho visa produzir evidências de validade de um instrumento de mensuração de percepção de sucesso de projetos (PSP), a partir de proposta de modelo composto de quatro dimensões: desempenho, entrega, resultado e benefício. A escala foi respondida por 491 servidores de uma organização pública federal. A análise de modelagem por equações estruturais confirmou a estrutura de dois fatores, demonstrando bons ajustes, com *Alfa de Cronbach* = 0,96, para o fator gestão, e *Alfa de Cronbach* de 0,95, para o fator ganhos. A variância total explicada pelos dois fatores foi de 74,84%. O instrumento apresentou validade convergente com correlações moderadas entre os indicadores testados.

Palavras-chave: percepção de sucesso em projetos, instrumento, análise fatorial exploratória e confirmatória.

ABSTRACT

The perceived success of a project can consider the performance in its execution, its deliverables, the value added (result) to the business or to the organization, the final benefits. This perception may vary between different stakeholder groups, given their expectations and points of view. This work aims to produce evidence of validity of a scale to measure a project success perception (PSP), based on a proposal of a model composed of four dimensions: performance, delivery, result and benefit. The scale was answered by 491 employees of a federal public organization. Structural equation modeling analysis confirmed the two-factor structure, showing good adjustments, with Cronbach's alpha = 0.96 for the management factor and Cronbach's alpha = 0.95 for the gains factor. The total variance explained by the two factors was 74.84%. The instrument had predictive validity, with moderate correlations between the indicators tested.

Keywords: perception of success in projects, instrument, exploratory and confirmatory factor analysis.

INTRODUÇÃO

Segundo Dinsmore (1999), tudo no mundo dos negócios ou é um projeto ou está relacionado a um projeto. Organizações desenvolvem projetos com diversas finalidades, que vão desde implementar melhoria incremental em seus processos, recursos, estruturas e tecnologias até promover grandes transformações em seus modelos de negócio ou em suas estratégias de atuação em mercados cada vez mais competitivos. Organizações públicas, privadas ou não governamentais, de pequeno, médio ou grande porte, com atuação em diversas áreas de conhecimento, veem na realização de projetos uma forma planejada e estruturada de promover mudanças e gerar melhores resultados.

No entanto, medir o resultado ou o sucesso de um projeto não é tarefa simples, pois envolve diferentes expectativas de pessoas interessadas ou impactadas pelo projeto, uma pluralidade de conceitos sobre sucesso ou fracasso de um projeto e uma ampla gama de fatores e variáveis de medição. A questão torna-se ainda mais complexa quando considerada a diversidade e o contexto das áreas que desenvolvem projetos, tais como construção civil, engenharia de *software*, desenvolvimento ambiental, entre tantas outras. Além disso, a ideia de sucesso de um projeto evoluiu ao longo dos últimos anos, extrapolando medidas restritas ao próprio projeto, tais como desempenho e entregas planejadas, e alcançando dimensões como resultados de negócio, satisfação do cliente final e ganhos e benefícios de longo prazo.

Nesse contexto, justificam-se vários estudos voltados à definição e à mensuração da variável “sucesso do projeto”, ora propondo modelos conceituais, ora realizando investigações empíricas de natureza descritiva ou exploratória. Nessas pesquisas, a busca é centrada nos fatores e critérios que melhor se ajustem a um modelo de mensuração de sucesso do projeto e na construção e validação de instrumentos capazes de medir tal construto.

Qual seria uma medida comum de sucesso do projeto considerando a percepção de diferentes partes envolvidas? A partir desse **problema de pesquisa**, desenvolveu-se o presente estudo com o **objetivo** de construir e testar indícios de validade de instrumento de medição de sucesso de projeto, contemplando as principais dimensões do construto e com base na percepção de diferentes partes envolvidas com o projeto.

Para tanto, foi realizada revisão teórica e inventário dos principais instrumentos, fatores, critérios e itens de medição de sucesso de projetos em estudos publicados no período de 2013 a 2019 e em alguns estudos antecedentes. Em seguida, foi elaborada uma proposta de modelo de referência e de escala denominada Percepção de Sucesso de Projeto (PSP), submetida a criterioso processo de construção e validação de instrumentos dessa natureza. O instrumento foi aplicado em uma amostra de 491 sujeitos e apresentou satisfatórios indícios de validade, aferidos por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória e análise convergente com indicadores de desempenho de projeto.

Ao concluir que a mensuração de sucesso de projetos pode se compor de dois principais fatores: sucesso quanto à gestão e sucesso quanto aos ganhos gerados, apresenta-se uma contribuição aos trabalhos sobre o tema, reconhecendo-se as limitações relativas ao caráter generalista do instrumento. Sua replicação em estudos futuros, com ênfase na aplicação em organizações com diferentes contextos de negócio e com maior amplitude do nível de maturidade em gerenciamento de projetos, pode ser uma possibilidade de melhoria ao modelo proposto ou uma forma de suscitar reflexões para novas proposições.

CONCEITOS E CONTEXTO EM PROJETOS

Um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um serviço, produto ou resultado único. A conclusão bem-sucedida de um projeto resulta na

passagem da organização para um estado futuro e no atingimento de objetivo específico (PMI, 2017). Já o **gerenciamento de projetos** é formado por um conjunto de práticas de gestão que visam planejar, executar, monitorar e realizar as entregas de um projeto, de acordo com determinados parâmetros de qualidade, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao longo de um ciclo de gerenciamento (PMI, 2017).

Essas definições geram uma base para uma demarcação conceitual de sucesso do projeto. O **conceito de sucesso** do projeto vem se transformando ao longo dos anos, evoluindo de indicadores tradicionais, tais como custo, tempo, escopo e qualidade planejados e realizados, e chegando a uma visão voltada para o alcance dos benefícios finais pretendidos pelos envolvidos e impactados com o projeto (Davis, 2014). Estudos recentes mostram que as análises de sucesso em projetos contemplam abordagem multidimensional, envolvendo diferentes atores sob diferentes enfoques (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015).

Para Magana e Yusuf (2018), o sucesso do projeto não está somente vinculado ao seu desempenho e as suas metas, mas também ao alcance de um conjunto específico de objetivos organizacionais. A gestão de projetos agora é vista como um sistema de entregas, visando criar valor e benefícios comerciais desejados, em cenários de restrições competitivas (Kerzner, 2018). O sucesso de um projeto, de acordo com Laursen e Svejvig (2016), diz respeito aos benefícios gerados com a satisfação das partes interessadas, que em geral tem a ver com o valor criado.

Stakeholder ou parte interessada no projeto é o indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Além do gerente do projeto, geralmente são partes interessadas: patrocinador do projeto, equipe do projeto, gerentes e equipes das áreas atingidas pelo projeto, fornecedores, clientes e usuários finais de entregas e do projeto (PMI, 2017).

As partes interessadas podem ter opinião diversa sobre o que consideram sucesso para o projeto. Davis (2016) destaca que, embora muitos estudos já tenham apresentado proposta de avaliação de projetos, poucos apresentaram proposta que visa captar a percepção de diferentes *stakeholders*. O autor realizou entrevistas em profundidade com diferentes grupos de partes interessadas, visando avaliar suas percepções de sucesso do projeto, e concluiu que há divergência na avaliação do efeito dessa dimensão para o sucesso do projeto, dependendo do tipo de *stakeholder* que está avaliando o projeto. Tal diferenciação pode ocorrer em projetos desenvolvidos por organizações públicas, privadas e não governamentais (Koops, Coman, Bosch-Rekveltdt, Hertogh, & Bakker, 2015; Rusare & Jay, 2015).

São vários **os critérios e as categorias** nas quais se organizam as medidas de sucesso em projetos. Indicadores de desempenho são medidos durante a execução e ao final do projeto, visando aferir resultados relacionados à sua gestão, enquanto indicadores estratégicos e de negócio, definidos no plano estratégico e *business case* do projeto, refletem o sucesso organizacional pretendido (Todorović et al., 2015).

Um conjunto de **documentos do projeto** deve ser utilizado para registrar as medidas de sucesso esperadas em cada projeto. São documentos do projeto, nesse contexto: o termo de abertura do projeto, o *business case*, o plano de gerenciamento do projeto e o plano de gerenciamento de benefícios, cujas informações devem estar alinhadas entre si e com as metas e os objetivos definidos pelas partes envolvidas (Crawford, 2014). Para a ACMP (2014), o propósito de se identificar e registrar os objetivos e os critérios de sucesso é o de prover medida tangível e concreta, com resultados mensuráveis e gerenciáveis ao longo do desenvolvimento do projeto, visando à passagem para um estado futuro desejável. Segundo o PMI (2017), o gerente de projeto é responsável por registrar e manter atualizadas as informações e os critérios que servirão de medidas de sucesso do projeto. A Tabela 2.1 lista indicadores de medidas de sucesso comumente encontrados em documentos e sistema de

monitoramento de projetos organizacionais. Trata-se de indicadores de desempenho de custo, de prazo e de escopo; de indicadores de realização e de aferição da qualidade das entregas realizadas; de indicadores para aferição de resultados econômico-financeiros esperados; de indicadores relacionados aos benefícios finais pretendidos e que geralmente são aferidos após a conclusão do projeto e de suas etapas.

Tabela 2.1

Exemplos de registros de medidas de sucesso em documentos de projetos

Medidas de Sucesso	Indicadores	Registros do Projeto
Desempenho alcançado	Índice de Valor Agregado (VPA) Índice de Desempenho de Prazo (IDP) Índice de Desempenho de Custos (IDC)	Relatório de <i>Status</i>
Entrega realizada	Nível de qualidade de produtos e serviços entregues Número de entregas realizadas	Termo de Aceite Termo de Encerramento
Resultado (valor agregado)	Indicadores de resultado, tais como: indicador de redução (de tempo, custos, recursos e riscos), indicador de aumento (de receita, lucros e participações)	Plano do projeto Termo de Encerramento Mapa de resultados estratégicos <i>Business case</i>
Ganho ou benefício gerado	Indicador de satisfação de clientes; Indicadores de melhoria de processos organizacionais	Pesquisa de satisfação, Evidências em processos organizacionais Plano de Benefícios

Os documentos registram informações de resultados esperados e de seus indicadores.

Por meio do *business case*, pode-se avaliar se os resultados decorrentes do estudo de viabilidade econômica ocorreram, e, com base no plano de benefício, pode-se verificar se os benefícios decorrentes do projeto foram alcançados. É comum, em muitas organizações, que resultados e benefícios esperados sejam também registrados em documentos como “proposição de projeto”, “anteprojeto”, “plano do projeto” e “termo de encerramento”.

Nos documentos iniciais relativos à proposição do projeto, são apresentadas informações que justificam a necessidade de realização do projeto: a) se há mandatoriedade legal externa ou interna à organização; b) se há processos que serão modificados ou criados; c) se há alinhamento do projeto com as orientações estratégicas da organização, incluindo

benefícios a serem gerados, com respectivos indicadores e metas para evidenciação desses benefícios; e d) se o projeto mitiga riscos corporativos.

O anteprojeto ou documento semelhante registra as informações preliminares que visam ao primeiro delineamento do escopo, prazo e custo do projeto. Tais informações são detalhadas no plano do projeto, em que são registradas as informações necessárias a sua execução. No termo de encerramento do projeto, são registradas as informações quanto às entregas produzidas, com respectivos custos e prazos finais, bem como os resultados alcançados, tendo como base os objetivos do projeto inicialmente definidos. Neste estudo, tanto indicadores registrados em sistemas de acompanhamento de projetos quanto documentos de projetos foram utilizados como base de pesquisa para proposição e aferição de indícios de validade de instrumento de medição de sucesso em projetos.

MEDIÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS

Um estudo pioneiro de Slevin e Pinto (1986) identificou dez **dimensões** que visam agrupar as ações tomadas pelos gerentes que levam ao sucesso do projeto, criando o instrumento denominado Perfil de Implementação do Projeto (PIP). Tais dimensões foram replicadas em diferentes estudos que investigam os fatores críticos de sucesso em projetos (Pinto & Slevin, 1987; 1988a; 1988b; Chan, Scott, & Chan, 2004; Pinto & Slevin, 2006; Andersen, Birchall, Jessen, & Money, 2006; Turner & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012; Basamh, Huq, & Dahlan, 2013; Costantino, Di Gravio, & Nonino, 2015; Rusare & Jay, 2015).

Davis (2014) listou nove **fatores**, dos quais sete equiparam-se à lista de Pinto e Slevin (1986), e que, segundo sua visão, representam um conjunto de atributos por meio dos quais os envolvidos avaliam o sucesso do projeto. Os fatores são: cooperação, colaboração,

consultoria e comunicação; tempo; identificação e alinhamento com os objetivos/missão do projeto; satisfação dos *stakeholders*; aceite e utilidade do produto final; custo e orçamento; competência e foco do gerente do projeto; geração de benefícios estratégicos; suporte e engajamento dos executivos da alta administração.

Tais fatores consolidam um conjunto de ações que, se realizadas no decorrer da execução do projeto, poderão garantir a sua conclusão bem-sucedida. Nessa ótica, aspectos como trabalho colaborativo, comunicação adequada entre todos os envolvidos, controle de tempo e custos planejados apresentam-se como típicos fatores relacionados à gestão e ao desempenho operacional do projeto. São fatores que podem levar o projeto ao sucesso, corroborados também pela competência e habilidade gerencial de gerente do projeto e equipe e pelo engajamento dos executivos das áreas envolvidas ou impactadas pelo projeto (Sudhakar, 2016; Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014).

Por outro lado, fatores relacionados à identificação e ao alinhamento com os objetivos e à missão do projeto e à satisfação do *stakeholder* final revelam a ótica de sucesso do projeto centrada no atendimento às necessidades de negócio da organização executora e aos benefícios gerados aos usuários finais, os quais relacionam o sucesso do projeto aos critérios de qualidade e a utilidade aos produtos e serviços gerados.

Muitos instrumentos de medição de sucesso em projetos levam em conta fatores críticos de gerenciamento que contribuem para o alcance do sucesso do projeto (Pinto & Slevin, 1988b; Müller & Jugdev, 2012). Tais fatores, quando devidamente gerenciados e aplicados ao longo do ciclo de vida do projeto, podem levar ao sucesso na sua execução e na geração de resultados e benefícios finais (Pinto & Prescott, 1988).

No entanto, o sucesso, ou resultado efetivamente alcançado pelo projeto, ainda precisa ser medido, inobstante o esforço gerencial empreendido para alcançar o seu êxito. Os resultados encontrados por Albert, Balve e Spang (2017), em revisão de literatura voltada

para esse fim, aproximam-se do foco em critérios de resultados efetivamente alcançados com o projeto, que podem variar de acordo com as áreas de negócio em que se realizam, tais como construção civil, tecnologia da informação e desenvolvimento ambiental (Convertino et al., 2013).

Revela-se, nesse contexto, uma sutil diferença entre fatores críticos que levam ao sucesso de um projeto, geralmente conhecidos por fatores críticos de sucesso (FCS), e critérios de avaliação do sucesso alcançado pelo projeto. Trata-se da distinção entre sucesso no gerenciamento operacional e estratégico do projeto e sucesso final do projeto (Koops et al., 2015).

Alguns autores exploram essa distinção entre fatores e critérios de sucesso de projetos. Akbari, Khanzadi e Gholamian (2018) e Jugdev e Müller (2005) definem fatores de sucesso como variáveis independentes que contribuem para alcançar o sucesso de um projeto, enquanto critérios de sucesso são definidos como variáveis dependentes, por meio das quais o sucesso ou fracasso do projeto serão julgados e mensurados pelos seus *stakeholders*, que avaliam eficácia, eficiência e qualidade dos desempenhos reais e estimados, dos esforços e dos resultados gerado pelo projeto. Dada a importância dessa diferenciação, Cserhádi e Szabó (2014) concluem que as variáveis que compõem os critérios e os fatores de sucesso determinam as atividades e as tarefas de um projeto.

Albert et al. (2017) dividem os critérios de sucesso em *hard* e *soft*. Na categoria *hard*, estariam os critérios relacionados a tempo, custo, escopo e qualidade. Na categoria *soft*, encontram-se os critérios referentes à satisfação dos objetivos estratégicos e de negócio da empresa e à satisfação dos gerentes de linha, do gerente do projeto, dos fornecedores e dos clientes e usuários finais. Nessa perspectiva, o projeto obteve sucesso porque atendeu aos padrões estabelecidos de prazo, custo e qualidade, mas também porque agregou valor ao

negócio e à organização, satisfaz as necessidades das partes interessadas e gerou benefícios aos envolvidos.

Os critérios de avaliação do sucesso do projeto podem apresentar grau de importância diferenciado à medida que o projeto chega a sua completude e após a sua conclusão. Os critérios de medição podem variar ou se complementar no decorrer das fases do projeto (Kloppenborg et al., 2014). Durante o planejamento e a execução do projeto, o critério de sucesso é mais voltado para o gerenciamento eficiente. Após o encerramento do projeto, ganham maior peso os critérios relacionados à satisfação do cliente e à contribuição ao negócio. Em longo prazo, a ideia de sucesso de um projeto ganha uma perspectiva de preparação para o futuro (Albert et al., 2017; Shenhar & Dvir, 2007; Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

As variáveis utilizadas para medir o sucesso do projeto podem variar entre as diferentes áreas de aplicação. No contexto de projetos sustentáveis de construção civil, por exemplo, Tabassi et al. (2016) listaram variáveis de medição bem específicas da área, tais como eficiência energética, qualidade do ambiente interno, planejamento e gerenciamento sustentável, materiais e recursos, eficiência hídrica e inovação.

Nos últimos anos, a área de engenharia de *software* vem se dedicando a formular instrumentos de avaliação de sucesso dos projetos que realizam. Rusch e Oliveira (2012), por exemplo, propõem instrumento para avaliação dos projetos que compõem um portfólio de Tecnologia da Informação (TI), composto de quatro dimensões: a) contribuição para o negócio, compreendendo o valor agregado ao negócio decorrente dos investimentos nos projetos de TI; b) orientação para o cliente, referente à avaliação dos usuários dos produtos e serviços de TI; c) orientação futura, relacionado à capacidade de atendimento a demandas futuras; e d) experiência profissional, abordando indicadores focados no desempenho do processo operacional e do gerenciamento do projeto.

Ainda no contexto da engenharia de *software*, Ahimbisibwe, Cavana e Daellenbach (2015) listaram 37 fatores críticos que podem contribuir para o sucesso de projetos, classificando-os em três categorias: fatores organizacionais, fatores de equipe e fatores de clientes. No entanto, os autores concluíram que seus efeitos sobre o sucesso do projeto são moderados por variáveis que o caracterizam, tais como complexidade técnica, incerteza tecnológica, tamanho do projeto, urgência e criticidade.

As informações obtidas para a aferição do sucesso ou resultado real alcançado, seja ao final ou seja ao longo da execução do projeto, podem decorrer tanto de uma avaliação quantitativa, que compara índices de desempenho operacional ou de retorno sobre investimento planejado e realizado, quanto de uma avaliação subjetiva e baseada na percepção dos envolvidos quanto aos resultados gerados pelo projeto (McLeod, Doolin, & MacDonell, 2012; Thamhain, 2014).

PROPOSIÇÃO DE MODELO E DE INSTRUMENTO DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO DO PROJETO

Decorrente, portanto, de estudos de revisão de literatura (Davis, 2016; Sudhakar, 2016, Albert et al., 2017; Jugdev & Müller, 2005) sobre o conceito de sucesso de projeto, a partir da percepção de diferentes *stakeholders* (Davis, 2014, 2016; Todorović et al., 2015) e das medidas de sucesso aplicadas em diferentes contextos, depreende-se que a percepção de sucesso de um projeto pode incluir medidas de **desempenho** na sua execução, medidas relacionadas à qualidade das **entregas** realizadas, medidas quanto aos **resultados** de negócio pretendidos e medidas que buscam aferir a percepção dos **benefícios** finais gerados. A Figura 2.1 representa o modelo proposto a partir da revisão teórica realizada, contemplando as 4

dimensões que visam medir o sucesso do projeto, tanto na perspectiva da sua gestão quanto na perspectiva dos ganhos finais alcançados.

GESTÃO	Desempenho na execução	Resultado ao negócio e à organização	GANHOS
	Qualidade nas entregas	Benefício final	

Figura 2.1. Modelo de medição de sucesso do projeto, com base em referencial teórico

Alguns estudos mostram que a percepção de sucesso de projetos pode variar entre diferentes grupos de *stakeholders*, dadas suas expectativas e pontos de vistas. McLeod et al. (2012) propõem uma perspectiva subjetiva de avaliação de sucesso do projeto, mesmo em se tratando de um processo complexo e contínuo de sentido atribuído a observações ou experiências antes, durante e frequentemente depois de um projeto. Tal sentido envolve julgamentos (inter) subjetivos com base em crenças e desejos avaliativos, pelo menos alguns dos quais se tornam relevantes, dependendo do contexto em que o projeto e sua avaliação estão situados. Nesse sentido, visando chegar a uma medida de percepção de sucesso em projetos organizacionais sob a ótica das principais partes envolvidas no projeto, tais como gerentes de projetos, membros de equipes, áreas funcionais impactadas (às vezes usuários finais) e patrocinadores do projeto, foi construída a Escala Percepção de Sucesso do Projeto (PSP), composta inicialmente das 4 dimensões propostas no modelo (desempenho alcançado, entrega realizada, resultado esperado, benefício gerado), que abarcam o conceito amplo de sucesso do projeto, excluindo-se, portanto, medidas específicas de diferentes áreas de aplicação. Para as 4 dimensões, foram sugeridos 18 itens para avaliação da percepção de sucesso de projetos em execução ou concluídos. Foi adotada escala tipo Likert com variação de pontuação de 1 a 7, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente.

A Figura 2.2 representa o modelo final sugerido e o número de itens de medição decorrentes, em que a percepção de sucesso do projeto foi construída a partir da visão dos diferentes *stakeholders*: equipe do projeto (formada por gerentes de projetos e seus alternos, líderes e membros da equipe responsável pela sua execução no todo ou em parte); patrocinador; colaborador eventual; interessado ou impactado no âmbito de um contexto organizacional.

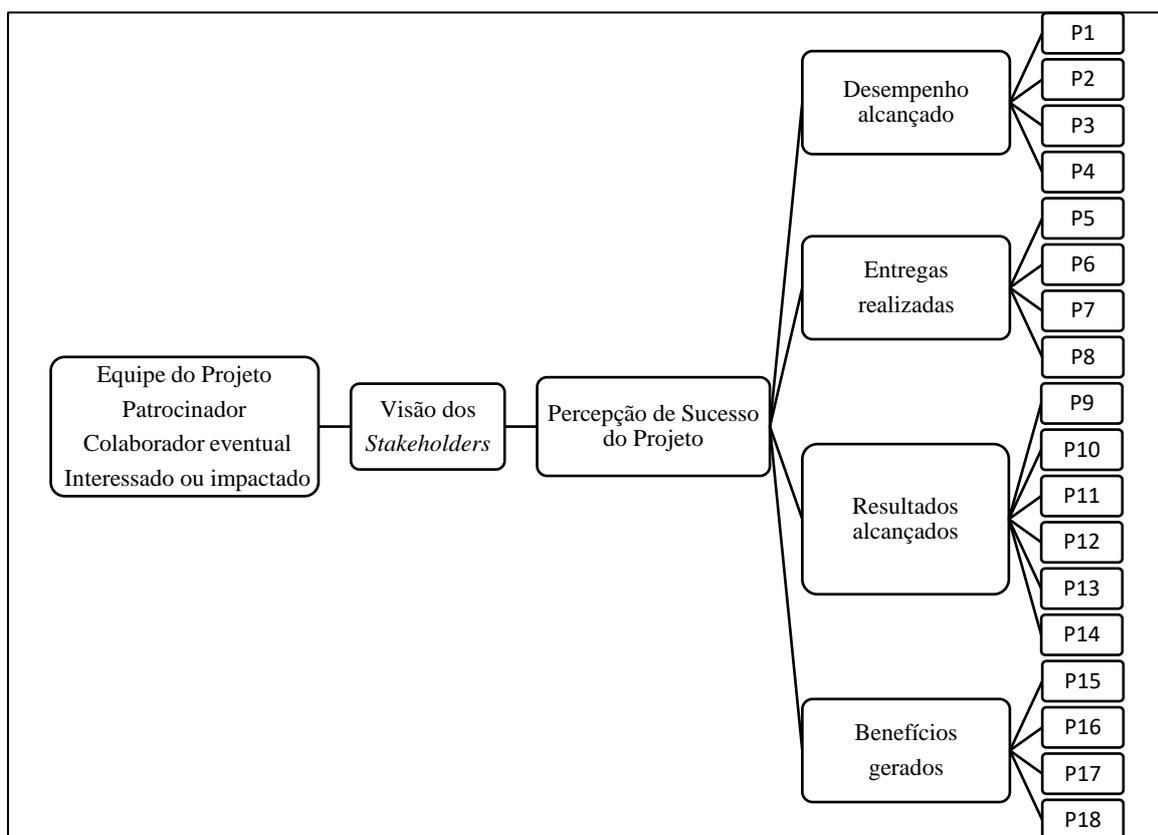


Figura 2.2. Dimensões de percepção de sucesso do projeto a partir da visão de *stakeholders*
Nota: P = Item de percepção de sucesso do projeto.

MÉTODO

Construção da Escala PSP

Segundo Pasquali (2010), qualquer objeto observável pode ser mensurado. Não o objeto em si, mas suas propriedades e atributos. Atributos, nessa perspectiva, são variáveis

que delimitam o objeto de interesse e investigação. A dimensionalidade confere estrutura interna e semântica ao atributo, por meio da identificação dos fatores que o compõem, resultando na definição constitutiva e operacional de cada fator e, a partir daí, da definição dos itens de medição.

A partir desse modelo, considerou-se “projeto” o objeto psicológico observável e “sucesso do projeto” o seu atributo. Fracasso ou falhas poderiam figurar como atributo do mesmo objeto projeto, confirmando a condição necessária do atributo, que deve se decompor em diferentes variáveis de observação. Justificados pela linha referencial teórica adotada neste estudo, são considerados fatores ou dimensões do atributo sucesso do projeto: desempenho alcançado, entrega realizada, resultado alcançado e benefício gerado, cujas definições constitutivas e principais referências são apresentadas na Tabela 2.2.

Tabela 2.2

Definição constitutiva das principais dimensões de sucesso de projeto

Dimensões	Definição constitutiva e autores
Desempenho Alcançado (DA)	<p>Conceito: É o resultado da comparação entre planejado e realizado em termos de escopo, tempo, custos e qualidade, decorrentes do gerenciamento do projeto.</p> <p>Referências: Albert et al. (2017); Ahimbisibwe et al. (2015); Alias, Zawawi, Yusof e Aris (2014); Alzahrani e Emsley (2013); Badewi (2016); Basu (2014); Beringer, Jonas e Kock (2013); Ahlan (2013); Bryde, Broquetas e Volm (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang, Chih, Chew e Pisarski (2013); Cheung, Yiu e Lam (2013); Convertino et al. (2013); Costantino et al. (2015); Creasy e Anantatmula (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); De Carvalho, Patah e De Souza Bido (2015); Gudienė, Banaitis, Podvezko e Banaitienė (2014); Hanisch e Wald (2014); Heravi, Coffey e Trigunarsyah (2015); Ihuah, Kakulu e Eaton (2014); Ika (2015); Ika e Donnelly (2017); Joslin e Müller (2016a); Joslin e Müller (2016b); Kateb, Swies, Obeidat e Maqableh (2015); Lech (2013); Müller e Martinsuo (2015); Mir e Pinnington (2014); Mirza, Pourzolfaghar e Shahnazari (2013); Serra e Kunc (2015); Serrador e Pinto (2015); Serrador e Turner (2015); Williams, Ashill, Naumann e Jackson (2015); Yalegama, Chileshe e Ma (2016); Yong e Mustaffa (2013); Zwikael, Pathak, Singh e Ahmed (2014).</p>

(Continua)

(Continuação)	
Dimensões	Definição constitutiva e autores
Entrega Realizada (ER)	Conceito: São produtos ou serviços resultantes da conclusão do projeto ou fase, atendendo a padrões de qualidade e de aceite dos clientes ou dos usuários finais. Referências: Ahimbisibwe et al. (2015); Ahlan, Kartiwi e Sukmana (2015); Bryde et al. (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Convertino et al. (2013); Costantino et al. (2015); Davis (2016); Joslin e Müller (2016a); Lech (2013); Williams et al. (2015).
Resultado Alcançado (RA)	Conceito: É o valor agregado decorrente da execução do projeto, a partir dos objetivos de negócio ou objetivos estratégicos organizacionais previamente definidos. Referências: Albert et al. (2017); Badewi (2016); Ahlan (2013); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang et al. (2013); Convertino et al. (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); Hallett et al. (2013); Ihuah et al. (2014); Joslin e Müller (2016b); Müller e Martinsuo (2015); Serra e Kunc (2015); Serrador e Pinto (2015).
Benefício Gerado (BG)	Conceito: É a satisfação, os ganhos e os benefícios gerados e percebidos pelos <i>stakeholders</i> direta ou indiretamente envolvidos com o projeto. Referências: Albert et al. (2017); Ahlan et al. (2015); Badewi (2016); Carvalho e Rabechini Junior (2015); Chang et al. (2013); Convertino et al. (2013); Cserhádi e Szabó (2014); Davis (2016); Gudiené et al. (2014); Hanisch e Wald (2014); Ika (2015); Ika e Donnelly (2017); Joslin e Müller (2016a); Joslin e Müller (2016b); Kateb et al. (2015); Laursen e Svejvig (2016); Müller e Martinsuo (2015); Mirza et al. (2013); Serra e Kunc (2015); Serrador e Pinto (2015); Serrador e Turner (2015); Williams et al. (2015); Yong e Mustaffa (2013); Zwikael et al. (2014).

Definidas como construtos latentes, tais dimensões, além da definição constitutiva, demandam também definição de materialização ou de operacionalidade, dado que um teste psicológico é sempre uma “ponte” entre um conjunto de comportamentos observados e o construto para o qual o instrumento se destina (Andrade & Valentini, 2018). Segundo Pasquali (2010), uma definição é operacional quando o mesmo construto é definido em termos de operações concretas, muitas vezes expressadas por verbos, tais como comparar, verificar, identificar e evidenciar, cuja decomposição resultou nos 18 itens propostos para o instrumento. Dessa forma, constituiu-se a rede nomológica do construto (Pasquali, 2007): objeto, atributo, fator, definição operacional e itens, conforme apresentado na Tabela 2.3. Tomando-se como base o inventário dos principais instrumentos publicados que medem sucesso do projeto, os itens foram discutidos e validados em grupos focais reunidos de forma presencial ou virtual.

Tabela 2.3

Desenvolvimento dos itens de medição de sucesso do projeto

Objeto	Atributo	Fatores	Definição Operacional	Itens
Projeto	Sucesso do projeto	Desempenho alcançado	Comparar o desempenho planejado e realizado, em termos de escopo, custos e tempo.	1. O projeto está sendo desenvolvido dentro do custo planejado. 2. O projeto está sendo executado conforme o cronograma proposto. 3. O escopo do projeto está sendo realizado conforme planejado. 4. As mudanças realizadas no escopo, prazo e custos não estão prejudicando o alcance dos objetivos do projeto.
		Entrega realizada	Verificar a entrega realizada conforme padrões de qualidade de produtos ou serviços e de aceite dos clientes.	5. As entregas do projeto estão bem definidas. 6. As entregas do projeto serão produzidas. 7. As entregas previstas no projeto possibilitam gerar os benefícios finais pretendidos. 8. As entregas produzidas atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos.
		Resultado alcançado	Evidenciar o objetivo atingido e o valor agregado à organização	9. Os indicadores de resultados estão revelando que o sucesso do projeto será alcançado. 10. O resultado esperado está sendo alcançado. 11. Há indícios de que o projeto já está trazendo resultados para a organização. 12. Com a conclusão deste projeto, problemas serão resolvidos. 13. Com a conclusão deste projeto, oportunidades serão aproveitadas. 14. Os envolvidos no projeto estão satisfeitos com os resultados gerados.
		Benefício gerado	Identificar satisfação e ganhos percebidos	15. Com a execução do projeto, os benefícios finais pretendidos serão alcançados. 16. O projeto traz consequências benéficas para a organização. 17. Os indicadores propostos no projeto permitem avaliar se os benefícios estão sendo alcançados. 18. O projeto contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Nota: com base na metodologia proposta por Pasquali (2010).

Estudos de validade da Escala PSP

Para a construção e validação de conteúdo da escala proposta, contou-se com a participação de especialistas nas áreas de gerenciamento de projetos e de psicologia

organizacional. A versão inicial dos itens do instrumento resultou da colaboração de 5 consultores de escritório de projetos corporativos de organização pública federal, cujo nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos é de 4,3, medido pelo Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP (Prado, 2010). Para análise da pertinência dos itens, contou-se com a colaboração de 40 membros da comunidade de gerenciamento de projetos, por meio da rede social *LinkedIn*, disponível na internet. Tais especialistas ocupam diversos papéis no contexto de gerenciamento de projetos e representam a visão de diferentes *stakeholders* quanto aos itens apresentados. Para avaliação de juízes sobre clareza, pertinência e dificuldade de entendimento dos itens propostos, contou-se com grupo focal de 8 acadêmicos de graduação, mestrado e doutorado da área de psicologia organizacional. Como consequências das diversas interações com os colaboradores envolvidos, empreendeu-se ajustes no instrumento proposto, cuja versão final consta no Apêndice A.

Visando à validade de construto da escala proposta, foi realizada análise fatorial exploratória e confirmatória. Visando à validade critério, foi realizada a análise da validade convergente, por meio da comparação entre as medidas resultantes da aplicação da escala e dos fatores extraídos e as medidas registrados nos sistemas de informações e acompanhamento dos projetos em execução na organização participante da amostra. Os resultados das análises de dados são apresentados nos estudos 1, 2 e 3, cujas informações comuns sobre amostra, instrumento e procedimento são previamente apresentadas.

Amostra

A amostra foi composta de servidores de uma organização pública no Brasil, caracterizada como Autarquia Pública Federal. Tal organização possui uma carteira anual de cerca de 40 projetos corporativos, com prazo médio de execução de 2 anos. Desse portfólio,

foi selecionada amostra por conveniência de 24 projetos em execução, desenvolvidos em 15 diferentes departamentos da organização, da qual se extraiu os sujeitos da amostra. Os projetos em execução foram utilizados como referência para resposta ao instrumento.

Responderam à pesquisa 491 sujeitos. Desses, 82% homens e 18% mulheres, com idades: até 30 anos (1,3%); de 31 a 40 anos (23,7%); de 41 a 50 anos (36,3%); de 51 a 60 anos (31,2%); de 71 a 70 anos (7,1%) e acima de 70 anos (4%). Quanto à formação acadêmica, declararam: segundo grau (6%); graduação (21,8%); especialização (44,7%); mestrado (23,5%) e doutorado (9,4%). O tempo em que trabalham na organização variou de: até 10 anos (32,5%), de 10 a 20 anos (31,7%); de 20 a 30 anos (31,4%) e acima de 30 anos (4,4%). Ocupam cargo de gestão (43%) em oposição aos que não ocupam (57%).

Da lista dos 24 projetos previamente apresentados, o participante deveria escolher apenas um projeto para referenciar sua resposta ao instrumento. Quando perguntados sobre o vínculo com o projeto, 43,5% dos respondentes se consideram envolvidos de alguma forma com a execução do projeto selecionado; 35,3% entendem-se impactados pelos seus resultados; e 21,2% têm apenas conhecimento, mas não se consideram envolvidos ou afetados pelo projeto em execução avaliado.

Sobre o papel no projeto, 51,3% afirmaram exercer ou ter exercido alguma atribuição: gerente de projeto (4,3%); gerente de projeto alternativo (3,7%); líder de equipe (3,9%); membro de equipe (21,1%); patrocinador (2,2%) e colaborador eventual (15,2%). Os demais (49,7%) são parte interessada ou impactada pelo projeto, sem participação na sua execução.

Instrumento

Foi aplicada a escala de 18 itens do instrumento Percepção de Sucesso do Projeto (PSP), para projetos em execução, utilizando-se escala tipo Likert com variação de pontuação de 1 a 7, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente. O instrumento

contém cinco itens demográficos (sexo, idade, formação acadêmica, tempo de organização e cargo de gestão) e dois itens para identificação do vínculo do respondente com o projeto.

Procedimentos de coleta e análise

O questionário eletrônico foi disponibilizado no aplicativo de pesquisa *SurveyMonkey* e um *link* de acesso foi enviado por *e-mail* aos participantes para responderem de forma individual, voluntária e anônima, no período de 26 agosto a 13 de setembro de 2019. A base de dados foi dividida aleatoriamente em duas bases. Para Análise Fatorial Exploratória (AFE) considerou-se um $N = 191$, superando-se, assim, o mínimo de 180 casos decorrente da relação de 10 casos por item (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010; Pasquali, 2010). Para Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a amostra se compôs de $N = 300$, maior que necessidade ($N = 255$), considerando-se que uma proporção geralmente aceita para minimizar problemas com desvios da normalidade é de 15 respondentes para cada parâmetro estimado no modelo (Hair et al., 2010).

Foram utilizados os programas SPSS para análises descritivas e fatorial exploratória, recorrendo-se também ao programa Factor para aplicação do método Hull e do método de Análise Paralela para a análise fatorial exploratória. O programa Amos foi utilizado para análise fatorial confirmatória.

RESULTADOS

ESTUDO 1: ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DA ESCALA PSP

Após tratamento de casos extremos/atípicos e dados faltantes, procedeu-se à inspeção das matrizes de correlações e à aplicação dos testes de Barlett e de Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO). O determinante da matriz registrou um valor próximo, contudo, diferente de zero. Todas as correlações item-item foram significativas ($p < 0,05$) e superaram 0,30. O KMO foi de 0,96, avaliado como meritório (Hair et al., 2010) ou excelente (Hutcheson & Sofroniou, 1999), o que significa que a amostra é adequada para este tipo de estudo. O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2 = 2120,3$; $p < 0,001$), revelando que a matriz de correlação não é uma matriz identidade e que, portanto, as variáveis se relacionam. O Alfa de Cronbach = 0,972 atesta a confiabilidade do instrumento. Todos os itens apresentaram comunalidades superiores a 0,50, possibilitando a obtenção de estrutura fatorial bem definida (Hair et al., 2010).

A definição do número de fatores foi inicialmente realizada pela análise de componentes principais, seguida do método de extração *Principal Axis Factoring*, citado por Damásio (2012) como o método mais indicado para análises iniciais. Para o contexto organizacional, Conway e Huffcut (2003) recomendam a utilização de múltiplos critérios para extração dos fatores, dos quais se utilizou: o percentual de variância explicada, a análise de *scree plot*, o critério de Kaiser-Guttman (retenção de fatores com autovalor > 1) e a análise paralela (comparação de autovalores empíricos e randômicos). Com base nos critérios apresentados e concluindo-se com a análise pelo método Hull, por apresentar melhor desempenho que os métodos citados (Damásio, 2012), foi sustentada a extração de dois fatores para o instrumento analisado, com alto percentual de variância explicada de 74,84% para a soma desses fatores. As cargas fatoriais dos itens, que variam de 0,615 a 0,886, são apresentadas na Tabela 2.4, com base no método de rotação ortogonal varimax, dado o caráter inicial e propositivo do instrumento (Field, 2013).

Tabela 2.4
AFE – Dois Fatores e Cargas Fatoriais da Escala PSP

Itens	Fator ^(*)	
	1	2
SP06 O projeto está sendo executado conforme o cronograma proposto.	0,837	
SP18 Os envolvidos no projeto estão satisfeitos com os resultados gerados.	0,784	
SP08 O resultado esperado está sendo alcançado.	0,780	
SP05 Os indicadores de resultados estão revelando que o sucesso do projeto será alcançado.	0,760	
SP07 As entregas do projeto serão realizadas.	0,715	
SP13 Os indicadores propostos no projeto permitem avaliar se os benefícios estão sendo alcançados.	0,706	
SP10 O escopo do projeto está sendo realizado conforme planejado.	0. 699	
SP03 As entregas do projeto estão bem definidas.	0. 684	
SP12 Há indícios de que o projeto já está trazendo resultados para a organização.	0. 678	
SP15 As entregas produzidas atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos.	0. 668	
SP02 O projeto está sendo desenvolvido dentro do custo planejado.	0.617	
SP14 As mudanças realizadas em escopo, prazo e custos não estão prejudicando o alcance dos objetivos do projeto.	0.615	
SP09 O projeto traz consequências benéficas para a organização.		0.886
SP17 O projeto contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.		0.833
SP16 Com a conclusão deste projeto, oportunidades serão aproveitadas.		0.805
SP04 Com a execução do projeto, os benefícios finais pretendidos serão alcançados.		0.722
SP01 Com a conclusão deste projeto, problemas serão resolvidos.		0.718
SP11 As entregas previstas possibilitam gerar os benefícios finais pretendidos.		0.715

(*) AFE – Método de Extração: Fatoração de Eixo Principal. Método de Rotação: varimax com normalização Kaiser.

O primeiro fator (F1 na Tabela 2.4) foi denominado de **Gestão**, configurando a medida de sucesso na gestão do projeto, composto pelos itens: SP06_O projeto está sendo executado conforme o cronograma proposto; SP10_O escopo do projeto está sendo realizado conforme planejado; SP02_O projeto está sendo desenvolvido dentro do custo planejado; SP14_As mudanças realizadas em escopo, prazo e custos não estão prejudicando o alcance dos objetivos do projeto; SP07_As entregas do projeto serão realizadas; SP03_As entregas do projeto estão bem definidas; SP15_As entregas produzidas atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos; SP18_Os envolvidos no projeto estão satisfeitos com os resultados gerados; SP05_Os indicadores de resultados estão revelando que o sucesso do projeto será alcançado; SP08_O resultado esperado está sendo alcançado; SP13_Os indicadores propostos no projeto permitem avaliar se os benefícios estão sendo alcançados; e SP12_Há indícios de que o projeto já está trazendo resultados para a organização.

Os itens com maior carga nesse fator se referem à percepção tradicional de sucesso do projeto, baseada no triângulo de ferro – qualidade, tempo e custos. Nesse fator, também estão incluídos os itens referentes às entregas realizadas pelo projeto e aos resultados alcançados. A junção desses fatores, preliminarmente considerados como distintos, revelam que um amplo conceito de gestão do projeto parece funcionar como eixo para o qual convergem elementos de execução e realização imediata do projeto, como os tradicionais resultados de tempo, escopo e custo, mas também a concretude das entregas decorrentes da execução e os resultados alcançados e justificados por seus indicadores.

Denominou-se o segundo fator (F2 na Tabela 2.4) de **Ganhos**, configurando o sucesso na geração de ganhos e benefícios do projeto, composto dos itens: SP17_O projeto contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização; SP09_O projeto traz consequências benéficas para a organização; SP01_Com a conclusão deste projeto, problemas serão resolvidos; SP04_Com a execução do projeto, os benefícios finais pretendidos serão alcançados; SP16_Com a conclusão deste projeto, oportunidades serão aproveitadas; e SP11_As entregas previstas possibilitam gerar os benefícios finais pretendidos. Nesse fator, incluem-se os itens relativos à realização da estratégia organizacional e à geração de ganhos e de benefícios duradouros para a organização e para os envolvidos.

Os fatores resultantes dessa análise fatorial exploratória ressaltam a distinção que é feita entre o sucesso percebido na execução do projeto e o sucesso percebido a partir dos ganhos e benefícios efetivamente gerados, conforme contemplado no instrumento. Tal bidimensionalidade é corroborada por Todorović et al. (2015), que distinguem dois eixos principais: de indicadores aferidos durante a execução e ao final do projeto, visando medir resultados relacionados à sua gestão, e indicadores estratégicos e de negócio, definidos no

plano estratégico e *business case* do projeto, que refletem o sucesso organizacional pretendido.

A percepção bifatorial também está presente em Albert et al. (2017), que dividem os critérios para avaliação do sucesso do projeto em *hard* e *soft*. Os critérios rígidos (ou *hard criteria*) incluem medição de tempo, custo, desempenho, sucesso econômico e qualidade. Os critérios flexíveis (*soft criteria*) consistem em vários critérios que avaliam a satisfação das partes interessadas. De outra forma, Ahlan (2013) e Zwikael et al. (2014) consideram a dualidade entre eficiência e efetividade para medir o sucesso do projeto, aglutinando fatores críticos que levam ao sucesso com os critérios de avaliação dos resultados efetivamente alcançados para o negócio e para as partes interessadas. Ika (2015), por sua vez, considera sucesso no gerenciamento de projetos e sucesso no impacto do projeto como fatores bidimensionais de mensuração, o que demonstra ideias semelhantes ao que foi alcançado neste estudo.

ESTUDO 2: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DA ESCALA PSP

Após tratamento de casos extremos/atípicos e dados faltantes, executou-se a análise fatorial confirmatória (estimação por máxima verossimilhança). Para determinar a estrutura fatorial que melhor se ajustava à escala proposta, foram observados os seguintes indicadores: CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) e a diferença entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) e graus de liberdade entre modelos.

Três modelos foram testados. Inicialmente, testou-se um modelo de fator único (M1), prática recomendada quando não há indicação teórica sobre o número de fatores (Kline,

2011). A Figura 2.3 representa esse modelo, com seus coeficientes de regressão estimados, bem como as variâncias dos erros e da variável latente.

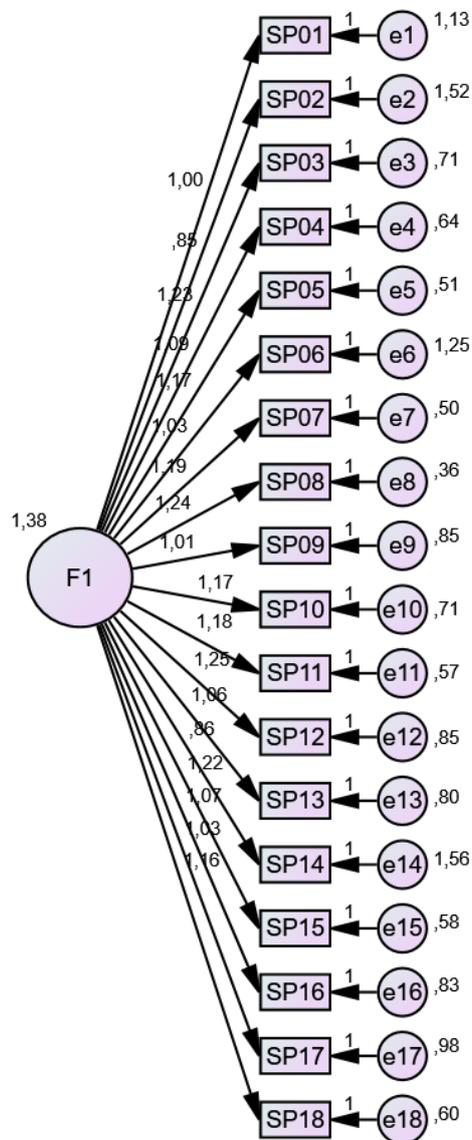


Figura 2.3. M1 – Um Fator

Gerou-se, então, o modelo de dois fatores (gestão e ganhos), com projeção inicial (M2i) e ajustada (M2a), os quais, para efeito de comparação, são apresentados lado a lado nas figuras 2.4 e 2.5, com seus respectivos coeficientes de regressão estimados, bem como as variâncias dos erros e da variável latente.

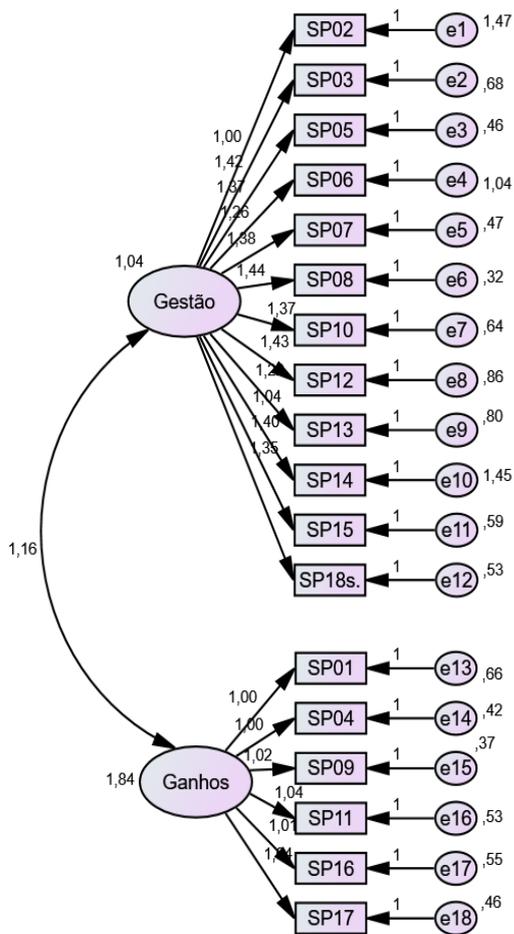


Figura 2.4. M2a – Dois Fatores Inicial

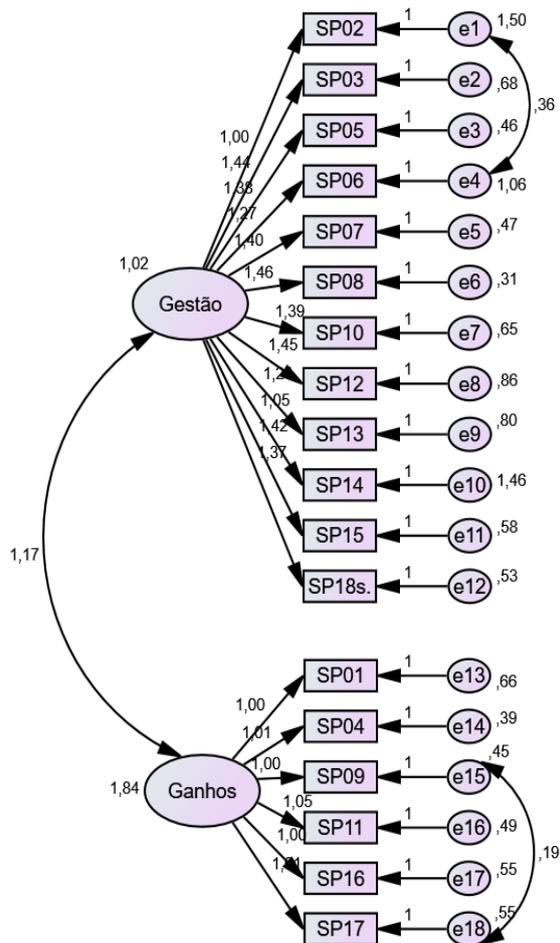


Figura 2.5. M2b – Dois Fatores Ajustado

A Tabela 2.5 apresenta os indicadores de ajuste dos modelos. O modelo M1 de fator único manifestou ajuste ruim e foi superado pelo modelo M2 de dois fatores em todos os indicadores. A diferença de qui-quadrado entre esses modelos, $\Delta\chi^2(1) = 577,64, p < 0,01$, foi elevada e significativa, reforçando a existência de dois fatores.

Tabela 2.5

Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	df	χ^2 / df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
M1 – Um Fator	1185,237	135	8,780	0,161	0,0705	0,832	0,809
M2i – Dois Fatores (inicial)	607,591	134	4,534	0,109	0,0532	0,924	0,913
M2a – Dois Fatores (ajustado)	550,767	132	4,173	0,103	0,0505	0,933	0,922

Ao analisar o Modelo 2, considera-se TLI (*Tucker-Lewis Index*) e CFI (*Comparative Fit Index*) como parâmetros de um modelo adequado com os valores acima de 0,90 (Hu & Bentler, 1999). Os índices de parcimônia do modelo apresentaram os resultados: RMSEA = 0,109 e SRMR = 0,0532. Valores de SRMR variam numa escala de zero a um, considerando-se modelos adequados quando os valores são inferiores a 0,05 (Byrne, 1989), entretanto valores até 0,08 são aceitáveis (Hu & Bentler, 1999). O resultado de SRMR revela a existência de resíduos no modelo M2 e, portanto, a necessidade de ajustes, o que foi realizado.

Para proceder aos ajustes no modelo M2a, foram realizadas análises *post hoc*, constatando-se duas covariâncias significativas entre erros, não previstas no modelo inicial. Essas covariâncias são entre os itens SP02 e SP06; e SP09 e SP17. Esses itens são relativos à percepção de sucesso na gestão de prazo (SP06) e de custo (SP02), bem como na percepção de ganhos com o projeto, por meio da resolução de problemas (SP01) e do alcance de benefícios finais (SP04), o que é justificado pelo referencial teórico, tanto em termos da estreita relação entre prazo e custo e entre solução de problemas e geração de benefícios. Com os ajustes, todos os índices apresentaram melhoras.

ESTUDO 3: VALIDADE CONVERGENTE DA ESCALA PSP

Para avaliar a validade convergente do instrumento proposto, foram levantados os índices dos fatores Gestão e Ganhos, gerados a partir da aplicação de escala PSP, e os indicadores de desempenho dos projetos em execução, gerados a partir dos registros mensais no período de 12 meses, lançados por gerente de projeto e equipe no sistema de acompanhamento de projetos na organização pesquisada. A correlação entre esses índices é apresentada na Tabela 2.6, com respectivos coeficientes de correlação de Pearson. Para as correlações significativas, foram adotados os seguintes critérios: intensidade moderada (entre

0,30 e 0,49) ou alta (igual ou superior a 0,50), conforme os parâmetros estabelecidos por Miles e Shevlin (2001).

Os resultados apresentam correlações de intensidade moderada entre o índice de geração do valor agregado (VPA) e a percepção de sucesso na gestão ($r = 0,357$, $p < 0,001$) e a percepção de ganhos com a execução do projeto ($r = 0,421$, $p < 0,005$). Tais correlações corroboram a ideia de que quanto mais escopo é agregado ao projeto maior é a percepção de sucesso em ambas as perspectivas gestão e ganhos. Foram também identificadas correlações negativas entre o índice de desempenho do custo (IDC) e a percepção de sucesso na gestão ($-0,299$; $p=0,000$) e na geração de ganhos com o projeto ($-0,128$; $p=0,000$). O IDC é um índice tipo “quanto menor, melhor”. A relação negativa entre esse índice e ambos indicadores de sucesso do projeto reforça a ideia de que projetos abaixo do custo planejado carregam medida de sucesso tanto na sua gestão quanto na geração de ganhos finais. Outra correlação encontrada, positiva, mas considerada baixa, ocorreu entre o índice de desempenho de prazo (IDP) e a percepção de ganhos ($0,116$; $p=0,000$), evidenciando a ideia de que o melhor desempenho no prazo leva à geração de ganhos finais ao projeto.

Tabela 2.6

Correlação entre indicadores de desempenho e indicadores de percepção de sucesso

	IDP	IDC	VPA	PSP_Gestão	PSP_Ganhos
IDP	1	0,193	0,562**	0,088	0,116
IDC		1	0,034	-0,299	-0,128
VPA			1	0,357	0,421*

Nota: Índice de Desempenho do Prazo (IDP); Índice de Desempenho do Custo (IDC); Indicador de Valor Agregado (VPA).

DISCUSSÃO

Autores reconhecem que a dificuldade em medir o sucesso de projetos reside na falta de uniformidade das métricas utilizadas (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015). A falta de um conceito universal de sucesso do projeto também torna

inconclusivo o conjunto de dimensões que o constituem, elevando ainda mais a dificuldade para a sua medição (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2013). Em alguns casos, e em última instância, pode acontecer de se obter, para um mesmo projeto, uma percepção de sucesso ou de fracasso dependendo dos sujeitos envolvidos na avaliação e dos critérios considerados. Por muito tempo, as medidas de sucesso centravam-se no conhecido triângulo de ferro composto por qualidade, tempo e custo. Nesse contexto, o próprio conceito de projeto se restringia a uma visão operacional voltada ao planejamento e ao controle de ações e recursos em determinado período. Na medida em que esse conceito avançou e se ampliou, outros atributos foram incorporados, tais como qualidade dos produtos e serviços gerados, satisfação do cliente final e benefícios finais gerados pelo projeto, evoluindo também a ideia de se incorporar diferentes pontos de vistas das partes envolvidas ou interessadas com a execução do projeto.

O instrumento proposto contemplou inicialmente quatro dimensões de percepção de sucesso – desempenho, entrega, resultado e benefício –, incorporando tanto a perspectiva mais operacional do conceito de projeto quanto a mais abrangente, que leva em conta objetivos organizacionais e satisfação do cliente final. Após proceder a análise fatorial exploratória, confirmatória e convergente do instrumento, mantiveram-se os itens propostos, mas os fatores foram reduzidos a dois: gestão realizada e ganhos gerados.

Cabe ressaltar que o instrumento não contempla aspectos relacionados ao perfil e ao desempenho específico de patrocinador, gerente do projeto e equipe, os quais certamente contribuem para o sucesso do projeto, mas não necessariamente se configuram como critério-fim de avaliação de sucesso. Também não foram considerados como critérios de medição o aprendizado da equipe do projeto e o aumento da maturidade organizacional, porque entende-se que são aspectos consequentes à gestão e não finalidade de um projeto. Também não foram considerados critérios específicos definidos por diferentes áreas de aplicação nas quais

os projetos se desenvolvem, mantendo-se, nessa linha, a perspectiva generalista do instrumento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada ao seu caráter geral, a escala PSP proposta pode apresentar limitações quanto às possibilidades de aplicação a diferentes grupos de *stakeholders* e em diferentes contextos organizacionais. Considera-se *stakeholder* tanto aqueles envolvidos de alguma forma com o projeto quanto aqueles afetados pelos produtos, resultados e benefícios gerados. Certamente que um usuário final impactado, mas não diretamente envolvido com o projeto, pouco teria a dizer quanto ao desempenho de tempo e custos durante a sua execução. A avaliação desse *stakeholder* para esses itens seria um mero “chute” e poderia apresentar alta discrepância em relação aos reais indicadores de desempenho. Todavia, no caso deste estudo e no contexto da amostra em que foi aplicado, os testes entre os índices de acompanhamento de desempenho do projeto e os índices gerados com a aplicação do instrumento apresentam moderada correlação. Dessa análise, depreende-se a hipótese de que, quando inseridos no contexto organizacional e tendo-se os *stakeholders* restritos a esse contexto, seja possível formar uma melhor percepção quando à gestão do projeto e seus parâmetros de execução no âmbito interno da organização e, dessa forma, a percepção de todos tornar-se bem próxima ao desempenho real do projeto registrado no cronograma pela equipe de execução

Além disso, e quando restrito ao contexto organizacional, o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização pode afetar a alta correlação entre os índices de desempenho do projeto registrados e a percepção de sucesso aferida. Segundo Prado (2010), quanto maior o nível de maturidade maior a disseminação das informações sobre os projetos da organização e sobre o seu gerenciamento. Nesta pesquisa, a organização participante

possui grau 4,3 (de uma escala de 1 a 5) de maturidade em gerenciamento de projetos (Prado, 2010), levantando-se a hipótese de que, quando aplicado em organizações com diferentes graus de maturidade, possa haver diferença entre os índices registrados nos sistemas de acompanhamento e o índice de percepção de gestão do projeto, aferido pelo instrumento proposto.

Diante do exposto, sugere-se para futuras pesquisas a aplicação do instrumento PSP em organizações com diferentes graus de maturidade, visando avaliar e comparar o efeito da maturidade em gerenciamento de projetos sobre as percepções de sucesso mensuradas. A diferenciação dos resultados da aplicação do instrumento PSP entre grupos de *stakeholders* também é uma lacuna a ser mais bem explorada.

REFERÊNCIAS

- Ahlan, A. R. (2013, November). A coherent framework for understanding critical success factors of ICT project environment. In 2013 *International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)* (pp. 342-347). IEEE.
- Ahlan, A. R., Kartiwi, M., & Sukmana, H. T. (2015). Measurement of information system project success based on perceptions of the internal stakeholders. *International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)*, 5(2), 271-279.
- Ahimbisibwe, A., Cavana, R. Y., & Daellenbach, U. (2015). A contingency fit model of critical success factors for software development projects: A comparison of agile and traditional plan-based methodologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 7-33.
- Akbari, S., Khanzadi, M., & Gholamian, M. R. (2018). Building a rough sets-based prediction model for classifying large-scale construction projects based on sustainable

- success index. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(4), 534-558.
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project management practice: A conceptual framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69.
- Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313-322.
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. A., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 127-147.
- Andrade, J. M. D., & Valentini, F. (2018). Diretrizes para a Construção de Testes Psicológicos: a Resolução CFP n° 009/2018 em Destaque. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 38(spe), 28-39.
- Association of Change Management Professionals (ACMP). (2014). Standard for Change Management.
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
- Basamh, S. S., Huq, M. N., & Dahlan, A. R. A. (2013). Project implementation success and Change Management practices in Malaysian Government-linked companies (GLCs). *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 349.

- Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(1), 178-187.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830-846.
- Bryde, D., Broquetas, M., & Volm, J. M. (2013). The project benefits of building information modelling (BIM). *International Journal of Project Management*, 31(7), 971-980.
- Byrne, B. (1989). *A primer of LISREL: basic applications programming for confirmatory factor analytic models*. Nova Iorque: Springer-Verlag.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Chan, A. P., Scott, D., & Chan, A. P. (2004). Factors affecting the success of a construction project. *Journal of Construction Engineering and Management*, 130(1), 153-155.
- Chang, A., Chih, Y. Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1139-1153.
- Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Lam, M. C. (2013). Interweaving trust and communication with project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(8), 941-950.
- Convertino, M., Baker, K. M., Vogel, J. T., Lu, C., Suedel, B., & Linkov, I. (2013). Multi-criteria decision analysis to select metrics for design and monitoring of sustainable ecosystem restorations. *Ecological indicators*, 26, 76-86.

- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147-168.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744-1754.
- Crawford, J. K. (2014). *Project management maturity model*. Auerbach Publications.
- Creasy, T., & Anantatmula, V. S. (2013). From every direction – How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Project Management Journal*, 44(6), 36-51.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
- De Carvalho, M. M., Patah, L. A., & De Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

- Gudienė, N., Banaitis, A., Podvezko, V., & Banaitienė, N. (2014). Identification and evaluation of the critical success factors for construction projects in Lithuania: AHP approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(3), 350-359.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*, 7. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hallett, L. M., Diver, S., Eitzel, M. V., Olson, J. J., Ramage, B. S., Sardinias, H., ... & Suding, K. N. (2013). Do we practice what we preach? Goal setting for ecological restoration. *Restoration Ecology*, 21(3), 312-319.
- Hanisch, B., & Wald, A. (2014). Effects of complexity on the success of temporary organizations: Relationship quality and transparency as substitutes for formal coordination mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 197-213.
- Heravi, A., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hutcheson, G. D., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Philadelphia: Sage.
- Ihuah, P. W., Kakulu, I. I., & Eaton, D. (2014). A review of Critical Project Management Success Factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria. *International Journal of Sustainable Built Environment*, 3(1), 62-71.
- Ika, L. A. (2015). Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1111-1123.

- Ika, L. A., & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *International Journal of Project Management*, 36(4), 19-31.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016a). The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 364-388.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016b). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626.
- Kateb, M., Swies, R., Obeidat, B., & Maqableh, M. (2015). An investigation on the critical factors of information system implementation in Jordanian information technology companies. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 11-28.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20.
- Koops, L., Coman, L., Bosch-Rekveldt, M., Hertogh, M., & Bakker, H. (2015). Public perspectives on project success—influenced by national culture?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 115-124.

- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747.
- Lech, P. (2013). Time, budget, and functionality? – IT project success criteria revised. *Information Systems Management*, 30(3), 263-275.
- Lorenzo-Seva, U. (1999). Promin: a method for oblique factor rotation. *Multivariate Behavioral Research*, 34, 347-356.
- Magana, O. G., & Yusuf, M (2018). Effect of Project Management Practices on Performance of Food Security Projects in Kilifi County. *International Journal of Social Science and Humanities Research* ISSN 2348-3164 (online) 6(2), 426-431.
- McLeod, L., Doolin, B., & MacDonell, S. G. (2012). A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal*, 43(5), 68-86.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. Londres: Sage Publications.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217.
- Mirza, M. N., Pourzolfaghar, Z., & Shahnazari, M. (2013). Significance of scope in project success. *Procedia Technology*, 9, 722-729.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Müller, R., & Martinsuo, M. (2015). The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 154-176.

- Pasquali, L. (2007). Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(especial).
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 34(1), 22-28.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Organizational governance and project success: lessons from Boston's Big Dig. In *Concept Symposium 2006: Principles of governance for major investment projects*. Norwegian University of Science and Technology.
- Project Management Institute – PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. Newton Square: Project Management Institute, Inc.
- Prado, D. (2010). *Fundamentos do modelo Prado-MMGP*. Recuperado de <http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>.
- Rusare, M., & Jay, C. I. (2015). The project implementation profile: A tool for enhancing management of NGO projects. *Progress in Development Studies*, 15(3), 240-252.
- Rusch, M., & Oliveira, L. R. de. (2012). Instrumento para Avaliação de Projetos na Gestão de Portfólio de Empresas Desenvolvedoras de Software. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(2), 113-140.

- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Institute*, 17(4), 57-70.
- Sudhakar, G. P. (2016). Understanding the meaning of “Project Success”. *Binus Business Review*, 7(2), 163-169.
- Tabassi, A. A., Roufechaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349.
- Thamhain, H. J. (2014). Assessing the effectiveness of quantitative and qualitative methods for R&D project proposal evaluations. *Engineering Management Journal*, 26(3), 3-12.
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.

- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.
- Williams, P., Ashill, N. J., Naumann, E., & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1836-1850.
- Yalegama, S., Chileshe, N., & Ma, T. (2016). Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective. *International Journal of Project Management*, 34(4), 643-659.
- Yong, Y. C., & Mustaffa, N. E. (2013). Critical success factors for Malaysian construction projects: an empirical assessment. *Construction Management and Economics*, 31(9), 959-978.
- Zwikael, O., Pathak, R. D., Singh, G., & Ahmed, S. (2014). The moderating effect of risk on the relationship between planning and success. *International Journal of Project Management*, 32(3), 435-441.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO PSP: PERCEPÇÃO DE SUCESSO EM
PROJETOS**

1. Com a conclusão deste projeto, problemas serão resolvidos.
2. O projeto está sendo desenvolvido dentro do custo planejado.
3. As entregas do projeto estão bem definidas.
4. Com a execução do projeto, os benefícios finais pretendidos serão alcançados.
5. Os indicadores de resultados estão revelando que o sucesso do projeto será alcançado
6. O projeto está sendo executado conforme o cronograma proposto.
7. As entregas do projeto serão realizadas.
8. Há indícios de que o projeto já está trazendo resultados para a organização.
9. O resultado esperado está sendo alcançado.
10. O projeto traz consequências benéficas para a organização.
11. O escopo do projeto está sendo realizado conforme planejado.
12. As entregas previstas possibilitam gerar os benefícios finais pretendidos.
13. Os indicadores propostos no projeto permitem avaliar se os benefícios estão sendo alcançados.
14. As mudanças realizadas em escopo, prazo e custos não estão prejudicando o alcance dos objetivos do projeto
15. As entregas produzidas atendem aos requisitos de qualidade estabelecidos.
16. Com a conclusão deste projeto, oportunidades serão aproveitadas.
17. O projeto contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
18. Os envolvidos no projeto estão satisfeitos com os resultados gerados.

APÊNDICE B – ENVOLVIMENTO E VÍNCULOS COM O PROJETO

1. Em relação ao projeto, considero-me **primordialmente**:

- Envolvido de alguma forma com a sua execução
- Impactado pelos seus resultados
- Tenho apenas conhecimento, mas não me considero envolvido ou afetado

2. Meu papel no projeto é ou foi de:

- Gerente de projeto
- Gerente de projeto alternativo
- Líder de equipe
- Membro de equipe
- Patrocinador
- Colaborador eventual
- Parte interessada ou impactada, mas que não participa da equipe de execução

MANUSCRITO 3

Escala de Percepção de Práticas de Gestão da Mudança Organizacional:

Um Estudo de Validação

Organizational Change Management Practice Perception Scale:

A Validation Study

Dulce de Souza Vasconcelos Neta

Universidade de Brasília

2020

RESUMO

Por meio de análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC), com modelagem por equações estruturais (MEE), este estudo testa a estrutura empírica de instrumento de percepção de práticas de gestão da mudança organizacional (PGMO): um conjunto de estratégias e ações, também denominadas práticas de intervenção, que visa promover e facilitar processos de mudanças em diferentes contextos organizacionais. Tais práticas, quando conceitualmente organizadas, podem se estruturar em cinco fatores: diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento e compensação e incentivos. Quando contempladas em instrumento psicométrico e submetidas à aplicação empírica, no âmbito desta pesquisa, as PGMO resultaram em uma estrutura unifatorial, com variância total explicada de 68,78% e alfa de Cronbach de 0,977, conforme análises realizadas a partir de uma amostra de 586 funcionários de uma organização pública federal brasileira. Complementarmente à AFC, os resultados deste estudo permitiram concluir que a percepção da adoção de PGMO para a amostra pesquisada mostrou-se abaixo da média, sem variação significativa quando comparados os grupos de gestores e não gestores, de forma semelhante aos resultados a que chegaram outros dois estudos realizados com o mesmo instrumento, permitindo a comparação de resultados da aplicação do instrumento.

Palavras-chave: práticas de gestão da mudança organizacional, instrumento, análise fatorial exploratória e confirmatória.

ABSTRACT

Through exploratory factor analysis (AFE) and confirmatory factor analysis (CFA), with structural equation modeling (SEM), this study tests the empirical structure of organizational change management practices perception scale (PGMO): a set of strategies and actions, also called intervention practices, aimed at promoting and facilitating change processes in different organizational contexts. Such practices, when conceptually organized, can be structured into five factors: diagnosis and alignment, leadership, communication, training and compensation, and incentives. When contemplated in a psychometric instrument and subjected to empirical application, in the scope of this research, they resulted in a one-factor structure, with a total explained variance of 68.78% and Cronbach's alpha of 0.977, according to analyzes performed from a sample of 586 employees from a Brazilian federal public organization. In addition to the CFA, the results of this study allowed us to conclude that the perception of PGMO adoption for the researched sample was below average, with no significant variation when comparing the manager and non-manager groups, similarly to the results reached by others two studies performed with the same scale, corroborating the evidence of validity of application of the instrument.

Keywords: organizational change management practices, instrument, exploratory and confirmatory factor analysis.

INTRODUÇÃO

A gestão da mudança organizacional se constitui de um conjunto de práticas que visam, em resumo, criar um senso de urgência em torno da mudança pretendida; estabelecer um estado de crise, problema ou oportunidade que justifique a mudança; alinhar uma visão de futuro; estabelecer uma coalizão em torno de lideranças e propósitos; capacitar e incentivar pessoas para fazerem a mudança acontecer; sustentar, planejar e promover resultados ao longo do processo (Kotter, 2012).

De acordo com Jansson (2013), existe pouco consenso sobre quais práticas podem ser específicas da gestão da mudança. Tem-se, empiricamente, um conjunto de ações que facilitam o processo de mudança (Raineri, 2011) e que podem ser teoricamente organizadas em categorias de gestão, tais como gestão de recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas (Maheshwari & Vohra, 2015; Pick et al., 2015); ou em dimensões da gestão organizacional, como liderança e comunicação (Parry, Kirsch, Carey, & Shaw, 2014). Raineri propôs, inicialmente, uma estrutura composta de quatro dimensões: diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação e compensação e incentivos, incorporando posteriormente o fator treinamento (quinto fator considerado).

Além do trabalho teórico de estabelecer estrutura conceitual que abarque o conjunto de práticas de gestão da mudança organizacional (PGMO), pesquisadores sobre o tema também se dedicam a desenvolver medidas de avaliação da adoção de tais práticas no contexto organizacional (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013; Hamadat, Al-Jammal, & Al-Khasawneh, 2013; Kiani, 2016; Helvacı, Koçak, & Öztürk Yüzer, 2018; Helvacı & Kiliçoğlu, 2018). Tendo em vista que esse conjunto de práticas trata de intervenções facilitadoras do processo de mudança, nesses estudos, persiste a indagação: que práticas de gestão da mudança são adotadas pela maioria das organizações que passam por processos de mudança?

Como tais práticas são percebidas pelos agentes organizacionais e que efeitos produzem no processo de mudança?

Sobre tal questionamento recai a necessidade de delineamento de modelo teórico sobre práticas de gestão da mudança e de instrumento de mensuração dessa variável em diferentes contextos organizacionais e a partir da percepção dos diversos atores envolvidos no processo de mudança. Estudo de Raineri (2011) propôs escala de percepção de PGMO, estruturada em 4 fatores e com 16 itens, visando medir seus efeitos sobre resultados organizacionais. Com objetivo semelhante, tal instrumento foi replicado em estudo de Machado e Neiva (2017) para o contexto organizacional brasileiro, acrescentado de mais um fator (treinamento), com mais 4 itens correspondentes.

Ambas as pesquisas citadas acima tiveram, de um lado, a avaliação da adoção de PGMO e, de outro, a aferição dos efeitos dessas práticas sobre resultados organizacionais, com esforços de validação prévia da escala utilizada. Na mesma linha, este estudo tem como objetivo aferir indícios de validade do referido instrumento com o objetivo de, em estudo posterior, testar seus efeitos sobre a realização de sucesso de projetos – um construto relacionado à resultados organizacionais, bem como apresentar contribuição aos estudos dessa natureza.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo conceito adotado por Neiva e Paz (2012, p. 23), mudança organizacional é “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização,

que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”.

A gestão da mudança organizacional (GMO) é uma abordagem estruturada e sistemática que visa alcançar mudança sustentável no comportamento humano dentro das organizações com foco nos processos e nas pessoas (Todd, 1999).

Quando percebida como um processo, a GMO se compõe de fases que evoluem desde a avaliação da necessidade de mudar, passando pelas etapas de planejamento e realização da mudança e sendo concluída com a sustentação da mudança e sua incorporação à cultura organizacional (Micelotta, Lounsbury, & Greenwood, 2017; Wagstaff, Gilmore, & Thelwell, 2015; McCrae, Scannapieco, & Leake, 2014; Gorran Farkas, 2013; Kotter 2012).

A GMO também é entendida como um conjunto estratégias que visa fortalecer direcionadores da mudança previamente definida e superar os obstáculos na sua implementação (McClellan, 2014; Zhao, Hwang, & Pheng Low, 2014; Adeniji, Osibanjo, & Abiodun, 2013; Nyström et al., 2013). Quando incorpora a perspectiva da gestão de recursos humanos, a gestão da mudança centra-se nos atores organizacionais e no comprometimento desses com o processo de mudança (Maheshwari & Vohra, 2015; Pick et al., 2015), buscando entender a percepção das pessoas sobre a mudança e avaliar seus impactos nas atitudes, posturas, crenças e demais comportamentos frente às mudanças (Straatmann, Kohnke, Hatstrup & Müller, 2016).

Raineri (2011, p. 226) descreve a GMO como um “conjunto de práticas de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional”. Parry et al. (2014) denominaram tais práticas de fatores críticos de mudança, que incluem predominantemente comunicações, gerenciamento de partes

interessadas e treinamento, acrescentados de qualidade da tomada de decisão da liderança em iniciativas de mudança (Brown, Rose, & Gordon, 2016).

Estudiosos oferecem interessantes *insights* sobre práticas de mudança organizacional, como abordagens de liderança, métodos de planejamento, funcionamento de processos, estratégia, engajamento pessoal e gestão de conflitos e práticas de comunicação (Woodman, 2014; Pache & Santos, 2010; Stensaker & Langley, 2010).

Para Raineri (2011), ainda que haja abundância de literatura com conselhos sobre gestão de mudança para os profissionais, cinco práticas são consideradas como frequentes nos estudos sobre GMO: 1) diagnóstico e alinhamento, que visam à identificação da necessidade ou à preparação para a mudança; 2) liderança, que trata da compreensão e da atuação do líder na necessidade de transformar, para que seus liderados também se comprometam com a mudança; 3) comunicação, por meio da qual se permite entender o que, quando e por que a organização está mudando, o que facilita a aceitação e a adaptação às novas circunstâncias desde o nível estratégico até o operacional; 4) treinamento, que prepara os agentes de uma organização para a mudança; e 5) compensação e incentivo, que visam incentivar e reforçar novos comportamentos esperados. A Figura 3.1 ilustra as dimensões que cercam teoricamente o construto.

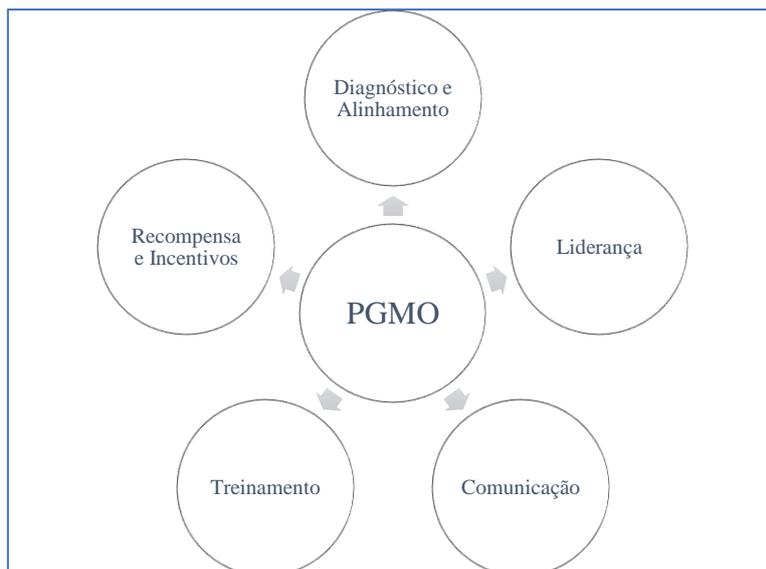


Figura 3.1. Dimensões das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional
 Fonte: Elaborado pela autora, com base na proposta de Raineri (2011).

Entende-se que a sistematização proposta por Raineri abarca suficientemente o conjunto das principais ações de gestão destinadas a tratar a mudança organizacional e apresenta-se como uma linha de estruturação teórica do construto. Tal conjunto de dimensões acabou por direcionar a sistematização da revisão de literatura deste estudo, voltado para artigos publicados no período de 2013 a 2019, com vista à responder à seguinte questão de pesquisa: quais as principais pesquisas realizadas no período abordando as práticas de gestão de mudança organizacional com base na classificação: alinhamento e diagnóstico, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos?

Na Tabela 3.1, consta o resultado da mencionada revisão de literatura, apresentando uma definição para cada categoria, bem como as referências relacionadas. Os artigos relevantes sobre gestão da mudança que não puderam ser classificados em alguma das dimensões adotadas receberam a classificação: visão geral.

Tabela 3.1

Práticas de Gestão da Mudança referenciadas em publicações no período (**)

Práticas de GMO	Definição	Referências
Visão Geral (15)*	Conjunto de intervenções estratégicas ou de gestão de pessoas, inseridas em modelos conceituais ou em etapas do processo de mudança organizacional.	Adeniji et al. (2013); Al-Haddad e Kotnour (2015); Brown et al. (2016); Nyström et al. (2013); Gorran Farkas (2013); Jacobs, Van Witteloostuijn e Christe-Zeyse (2013); Küipers et al. (2014); Lemasseeur (2013); Maheshwari e Vohra (2015); McCrae et al. (2014); Micelotta et al. (2017); Packard (2013); Pick et al. (2015); Wagstaff et al. (2015); Zhao et al. (2014).
Diagnóstico e alinhamento (13)*	Conjunto de ações que visam à identificação da necessidade ou a preparação para a mudança, alinhadas à orientação organizacional.	Amis e Aïssaoui (2013); Barton e Ambrosini (2013); Bateh, Castaneda e Farah (2013); Belias e Koustelios (2014); Claiborne, Auerbach, Lawrence e Schudrich (2013); Fernandez e Rainey (2017); Jansson (2013); McKay, Kuntz e Näswall (2013); Packard (2013); Rafferty, Jimmieson e Armenakis (2013); Shea et al. (2014); Stevens (2013); Vakola (2013).
Liderança (16)*	Práticas que visam à compreensão e à atuação do líder em todo o processo de mudança.	Al-Ali, Singh, Al-Nahyan e Sohal (2017); Arroyo (2017); Barratt-Pugh, Bahn e Gakere (2013); Binci, Cerruti e Braganza (2016); Carter, Armenakis, Field e Mossholder (2013); Holten e Brenner (2015); Jansson (2014); Küipers (2013); Mihail, Mac Links e Sarvanidis (2013); Nelson-Brantley e Ford (2017); Nigam, Huising e Golden (2016); Smollan (2015); Van der Voet (2014); Wee e Taylor (2018); Wong, Zwar e Gharaie (2017); Yilmaz, Ozgen e Akyel (2013).
Comunicação (7)*	Ações que visam explicar o que, quando e por que a organização está mudando.	Smollan (2014); Král e Králová (2016); Malik e Garg (2017); Simões e Esposito (2014); Schiavone e Smollan (2013); Shah, Irani e Sharif (2017); Wright, Christensen e Isett (2013).
Treinamento (6)*	Ações que visam à preparação dos agentes organizacionais para novos desafios de trabalho decorrentes da mudança.	Ferreira e Abbad (2013); Hannay, Ben Jaafar e Earl (2013); Hayes (2018); Kroll e Moynihan (2015); Malik e Garg (2017); Tyler et al. (2014).
Recompensa e incentivos (6)*	Práticas que visam incentivar e reforçar novos comportamentos esperados.	Farouk, Abu Elanain, Obeidat e Al-Nahyan (2016); Hong, Li e Minor (2016); Inkinen (2016); Samnani e Singh (2014); Stumpf, Tymon, Favorito e Smith (2013); Wong et al. (2017).

Nota: (*) quantidade de estudos levantados; (**) 2013 a 2019.

PGMO – Diagnóstico e alinhamento

Diagnóstico é prática preliminar e determinante do processo de gestão da mudança. Deve haver uma atenção especial às condições prévias para mudanças, como a capacidade organizacional de mudar (Packard, 2013). Estruturas, tecnologias, processos e pessoas devem ser avaliados, visando identificar possíveis barreiras e condições facilitadoras do processo de mudança.

A análise de prontidão para a mudança é uma forma de diagnosticar a organização para a mudança, tanto no nível do indivíduo como no nível organizacional, envolvendo aspectos cognitivos e afetivos e determinando a capacidade de respostas de pessoas, equipes e organizações frente às mudanças (Rafferty et al. 2013; Vakola, 2014; Amis & Aïssaoui, 2013). É importante diagnosticar variáveis antecedentes, como clima organizacional e satisfação no trabalho (Claiborne et al., 2013), e variáveis consequentes, tais como comprometimento e eficácia da mudança (Shea et al., 2014) e comunicação e resistência à mudança (McKay et al., 2013; Wright et al., 2013).

PGMO – Liderança

Há evidências de que a liderança produz impacto positivo sobre a mudança organizacional, seja na articulação da visão de futuro seja no alinhamento de expectativas do corpo funcional (Belias & Koustelios, 2014). Hannay et al. (2013) acreditam que, para implementar mudanças, os próprios líderes acabam revendo seus papéis. Não somente a alta gerência, mas também gestores em vários níveis da organização devem incorporar o papel de líderes de mudanças (Barratt-Pugh et al., 2013; Barton & Ambrosini, 2013), tanto para grandes transformações como para melhorias incrementais (Binci et al., 2016; Mihail et al., 2013; Carter et al., 2013), contando com uma rede de colaboradores: agentes de mudança (Wee & Taylor, 2018; Arroyo, 2017). A liderança transformacional é crucial para o apoio dos funcionários em mudanças planejadas ou emergentes (Van der Voet, 2014; Al-Ali et al., 2017).

Para liderar a mudança, gestores devem prover suporte operacional, fomentar relacionamentos, promover o aprendizado e o equilíbrio organizacional (Nelson-Brantley & Ford, 2017) e desenvolver relações de confiança com suas equipes (Smollan, 2014). Por

meio da liderança, é possível inspirar e conduzir o processo de mudança, com a participação de líderes formais e informais da organização.

PGMO – Comunicação

É prática relevante comunicar as mudanças e os seus objetivos, com o apoio de pessoas-chave na organização e diversas formas e meios de transmitir a visão de futuro. Como prática de gestão da mudança, a comunicação pode assumir caráter formal ou informal (Král & Králová, 2016), valer-se de diferentes estratégias, meios e conteúdo, possibilitando aos atores perceber e atribuir sentido ao processo de mudança (Smollan, 2014). É função primordial da comunicação reduzir resistências à mudança (Simões & Esposito, 2014) e minimizar os efeitos do estresse provocado em processos de mudança (Smollan, 2015).

Dentre as formas de comunicação, o uso de metáforas (Küpers, 2013) e da *phronesis* (Jansson, 2014), em discursos sobre mudança, mostra-se efetivo. Consultar as pessoas sobre suas percepções, mantendo-as informadas e participando do processo de mudança, é relevante estratégia de comunicação (Yilmaz et al., 2013), mesmo tendo seus efeitos minimizados por demandas do trabalho (O'Connor et al., 2018).

PGMO – Treinamento

Assim como as práticas de comunicação, o treinamento também é visto como uma forma de reduzir resistências e barreiras à mudança. Estudo de Malik e Garg (2017) concluiu que os empregados são resilientes às mudanças e apresentam comprometimento efetivo quando a organização desenvolve cultura de aprendizagem, de compartilhamento, de conhecimento e de diálogo.

A educação incluiu a incorporação de conceitos de mudança de cultura na orientação de funcionários, adequando capacitação e treinamento fornecidos às necessidades específicas

de novos processos e habilidades demandadas (Tyler et al., 2014; Kroll & Moynihan, 2015), não somente voltada às competências atuais requeridas, mas também às competências emergentes para o futuro da organização (Ferreira & Abbad, 2013). As estratégias de treinamento para a mudança extrapolam aspectos cognitivos, relacionando-se a questões atitudinais, incluindo métodos como simulações, estudos de caso e mentoria (Hayes, 2018). Ações de treinamento visam promover o entendimento e a adoção da mudança apresentada, fomentando a preparação e a adaptação dos envolvidos para a nova forma de atuar na organização.

PGMO – Recompensa ou incentivo

Práticas organizacionais de recompensa e incentivos são geralmente utilizadas como estratégias de gestão de recursos humanos com várias finalidades, tais como fortalecimento do papel do executivo (Hong et al., 2016) e aumento do desempenho e da produtividade de empregados (Inkinen, 2016; Samnani & Singh, 2014). Não há muitos estudos que relacionam tais práticas especificamente à gestão da mudança.

Wong et al. (2017), ao realizar estudo em organizações da área da construção civil, consideram que a recompensa à inovação e à comunicação são práticas subdesenvolvidas em processos de mudança emergentes e que, mesmo em abordagens planejadas, as organizações limitam-se à revisão de políticas e sistemas de gerenciamento de desempenho. Stumpf et al. (2013) estudaram, em diversos programas de mudança, o efeito das recompensas intrínsecas (não financeiras e relacionadas ao trabalho realizado, tais como significado e escolha), e das duas causas dessas recompensas (apoio e autoridade), sobre a inovação e a satisfação com a organização, concluindo pela eficácia dessas práticas para promover mudanças na organização.

Instrumentos de medição de práticas de gestão da mudança organizacional

Uma suposição dominante é de que as práticas de gestão da mudança podem ser de natureza universal, representadas por dimensões de atividades no contexto socialmente construído, tais como regras, ferramentas, métodos, reuniões, práticas sociais e discursivas (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Tais dimensões estão presentes em diferentes escalas que buscam medir o nível de adoção de práticas de gestão de mudanças em ambientes organizacionais. Hechanova e Cementina-Olpoc (2013) utilizam escala de 17 itens em estudo que avalia o papel da liderança na implementação e no envolvimento com a mudança. Hamadat et al. (2013) desenvolveram uma escala de 41 itens para avaliar a relação da gestão de mudanças com a tomada de decisão.

Helvaci e Kiliçoğlu (2018) propuseram escala de 27 itens que avalia o gerenciamento de fatores emocionais em processos de mudanças durante as fases de preparação, implementação e institucionalização da mudança. Kiani (2016) propôs escala de competência de gerenciamento de mudanças baseada em 5 fatores: consciência da necessidade de mudança; desejo de apoiar e participar na mudança; conhecimento de como mudar; capacidade de implementar as habilidades e o comportamento requeridos; e reforço para sustentar a mudança.

Raineiri (2011) propôs instrumento de 16 itens para medir a percepção de atores organizacionais quanto à adoção de quatro práticas, considerando o contexto de organizações que passaram por algum processo de mudança. Tal escala foi traduzida do inglês para português e aplicada em pesquisa organizacional no Brasil, com indícios de validade (Machado & Neiva, 2017), que introduziram mais uma prática e 4 itens à escala.

Objetivo deste estudo

Verificar indícios de validade do instrumento de percepção de PGMO originalmente proposto por Raineri (2011), por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória, e indícios de validade externa, por meio da comparação a estudos semelhantes com a aplicação do mesmo instrumento, visando verificar e confirmar as variáveis latentes subjacentes de PGMO, representadas por 5 fatores. A Figura 3.2 ilustra a decomposição da escala PGMO em fatores e itens, destacando pesquisas em que foram apresentados indícios de validade do referido instrumento.

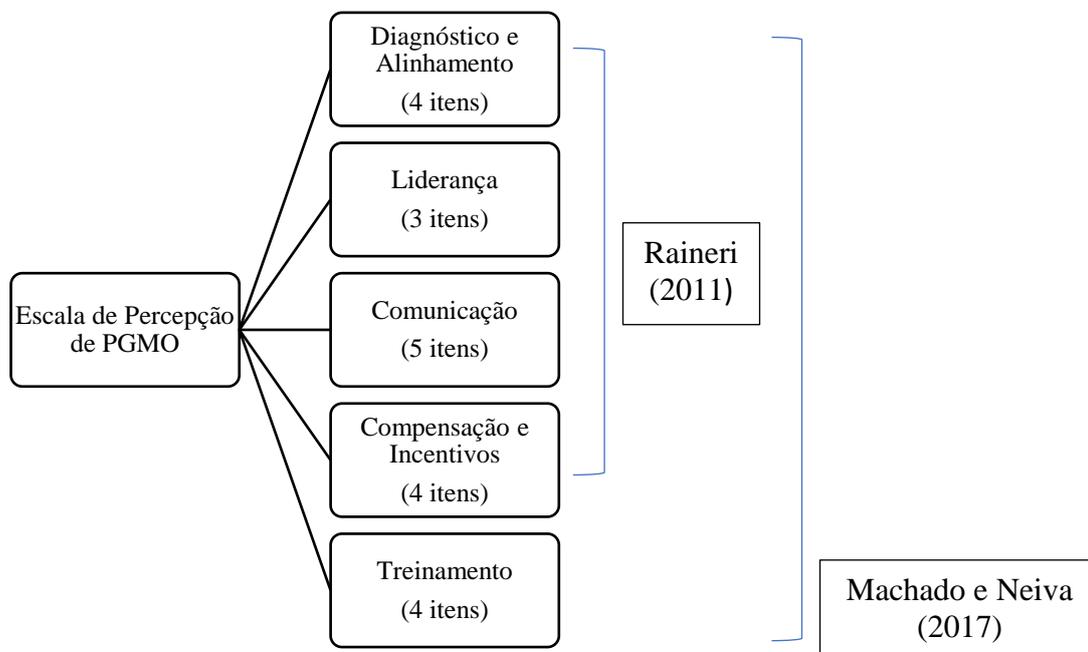


Figura 3.2. Escala PGMO, fatores, itens e estudos de validação.

Com o intuito de contribuir para os estudos de validade da escala PGMO, o presente estudo visa levantar novos indícios de validade do referido instrumento, uma vez que, quanto mais evidências o instrumento fornecer, melhor, visto que isso tende a aumentar a confiabilidade da medida (Borsa, Damásio, & Bandeira, 2012).

MÉTODO

Participantes

Participaram da pesquisa indivíduos de organização pública federal que vivenciaram processos de mudança nos últimos 12 meses. A amostra, por acessibilidade, é composta de 586 sujeitos. Desses, 82% homens e 18% mulheres, com idades: até 30 anos (1,3%); de 31 a 40 anos (23,7%); de 41 a 50 anos (36,3%); de 51 a 60 anos (31,2%); de 61 a 70 anos (7,1%) e acima de 70 anos (4%). Quanto à formação acadêmica, declararam: segundo grau (6%); graduação (21,8%); especialização (44,7%); mestrado (23,5%) e doutorado (9,4%). O tempo em que trabalham na organização variou de: até 10 anos (32,5%), de 11 a 20 anos (31,7%); de 21 a 30 anos (31,4%) e acima de 30 anos (4,4%). Ocupam cargo de gestão (43%) em oposição aos que não ocupam (57%).

Instrumento

Foi utilizado o questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (20 itens), com escala tipo Likert, variando entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente). O instrumento avalia as cinco práticas de gestão da mudança organizacional (diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, compensação e incentivos e treinamento), percebidas por receptores da mudança. A escala possui indícios de validade encontrados por Raineri (2011) e passou por processo de tradução e aplicação visando aos indícios de validade no Brasil (Machado & Neiva, 2017).

Procedimentos de coleta

Questionário eletrônico foi disponibilizado no aplicativo de pesquisa *SurveyMonkey* e um *link* de acesso foi enviado por *e-mail* aos participantes para responderem de forma

individual, voluntária e anônima, no período de 26 agosto a 13 de setembro de 2019. Foram utilizados os programas SPSS para análises descritivas e análise fatorial exploratória (AFE); e o programa Amos foi utilizado para análise fatorial confirmatória (AFC).

RESULTADOS

ESTUDO 1: AFE DA ESCALA PGMO

Antes de submeter os dados à AFC, foram realizadas análises exploratórias, visando adequar os dados ao modelo linear geral, como apontado por Tabachnick e Fidell (2019). Foi observado que todos os itens do instrumento possuem um padrão assimétrico. Os valores de assimetria (*skewness*) variam de -0,407 até 0,588. Os valores de curtose (*kurtosis*) foram negativos, variando de -1,191 até -0,662, revelando uma distribuição mais achatada dos dados da amostra. Foi realizado o teste de normalidade pelo método Kolmogorov-Smirnov, resultando, para todos os itens, $p < 0,001$, sendo significativamente não normais.

Não foram observados problemas relativos à multicolinearidade e à singularidade no arquivo de dados. A amostra se manteve com 586 sujeitos e a razão de casos por variável foi de 29,3 sujeitos por item. A medida do KMO foi de 0,971, enquadrando-se no nível maravilhoso (Pasquali, 2010). Pelos critérios de Kaiser-Guttman (retenção de fatores com autovalor > 1), análise de *scree plot* e análise do percentual de variância explicada (68,78%), a solução indicada foi de um fator. Conforme apresentado na Tabela 3.1, os 20 itens apresentaram cargas fatoriais variando entre 0,690 e 0,867 e alfa de Cronbach de 0,976, resultado muito próximo ao encontrado no estudo de validade realizado por Machado e Neiva (2017), cuja variância total explicada pelo instrumento composto por 20 itens foi de 53,64%, para um fator, e alfa de Cronbach de 0,954. Tais resultados são diferenciados daqueles

obtidos no estudo realizado por Raineri (2011), que apresentou indícios de validade para 4 fatores, com o instrumento composto de 16 itens (sem a inclusão dos quatro itens relativos à dimensão treinamento).

Tabela 3.2

Matriz Pattern de Práticas de Gestão da Mudança com o percentual de variância explicada e Alfa de Cronbach

Itens	Factor 1
GM20_A organização analisou seus pontos fortes e fracos para enfrentar o processo de mudança.	0,867
GM16_A organização se esforçou para entender como seus funcionários compreenderam seus comunicados.	0,866
GM13_A organização identificou e recompensou (com medidas de incentivo e reconhecimento) o alcance parcial dos objetivos que estavam na direção apropriada.	0,856
GM07_A organização desenvolveu medidas de incentivo e reconhecimento com o objetivo de recompensar comportamentos esperados.	0,853
GM08_A organização comunicou com clareza os desafios individuais e setoriais decorrentes da mudança proposta.	0,848
GM19_A organização fez frequentes esforços de comunicação para garantir a compreensão e o apoio à mudança proposta.	0,845
GM10_Processos de trabalho foram analisados a fim de identificar as atividades e as áreas que poderiam ser afetadas pelo processo de mudança.	0,836
GM18_Os funcionários receberam treinamentos no uso de novas habilidades.	0,835
GM05_Oportunidades e ameaças existentes foram consideradas durante o desenvolvimento do processo de mudança.	0,835
GM14_Para facilitar o processo de mudança, os funcionários receberam apoio individual quando necessitaram.	0,832
GM09_Foram realizados treinamentos no local de trabalho para ajudar na adaptação à mudança.	0,825
GM11_A organização como um todo conhecia os planos de ação para promover o processo de mudança.	0,824
GM17_A organização recompensou os seus funcionários quando esses atenderam aos objetivos da mudança implementada.	0,824
GM03_A organização adotou medidas de incentivo e reconhecimento com o objetivo de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho.	0,823
GM04_Foi dada, aos funcionários, a capacitação necessária para realizar os novos trabalhos.	0,814
GM12_Líderes fortemente carismáticos foram demandados a dirigir o processo de mudança.	0,808
GM15_A resistência à mudança foi apropriadamente diagnosticada.	0,789
GM01_Os objetivos do processo de mudança foram estabelecidos com clareza para toda a organização.	0,766
GM02_O processo de mudança foi liderado por funcionários com alta credibilidade dentro da organização.	0,733
GM06_Os executivos demonstraram publicamente seu comprometimento com o processo de mudança	0,690
Número de itens	20
Percentual de variância explicada	68,78
Alfa de Cronbach	0,976

Nos estudos de AFE no âmbito deste trabalho, também foi realizada extração para 4 e 5 fatores, visando comparar os resultados com aqueles encontrados por Raineri, em estudo

original de proposta do instrumento, sendo que os resultados encontrados não atenderam aos critérios previamente estabelecidos pela literatura especializada (cargas acima de 0,50 e cargas padronizadas superiores a 0,70; variância extraída maior ou igual a 0,50; confiabilidade de construto maior ou igual a 0,70, com base em Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006), razão pela qual a solução para extração de 4 ou 5 fatores foi desconsiderada.

ESTUDO 2: AFC DA ESCALA PGMO

Para o teste de ajuste do modelo proposto, foram analisados os seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI (*Normed Fit Index*); e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum, Roznowski, & Necowitz, 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001). Adotaram-se, como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,08 e TLI superior a 0,90, para a estrutura unifatorial testada na amostra, representada na Figura 3.3.

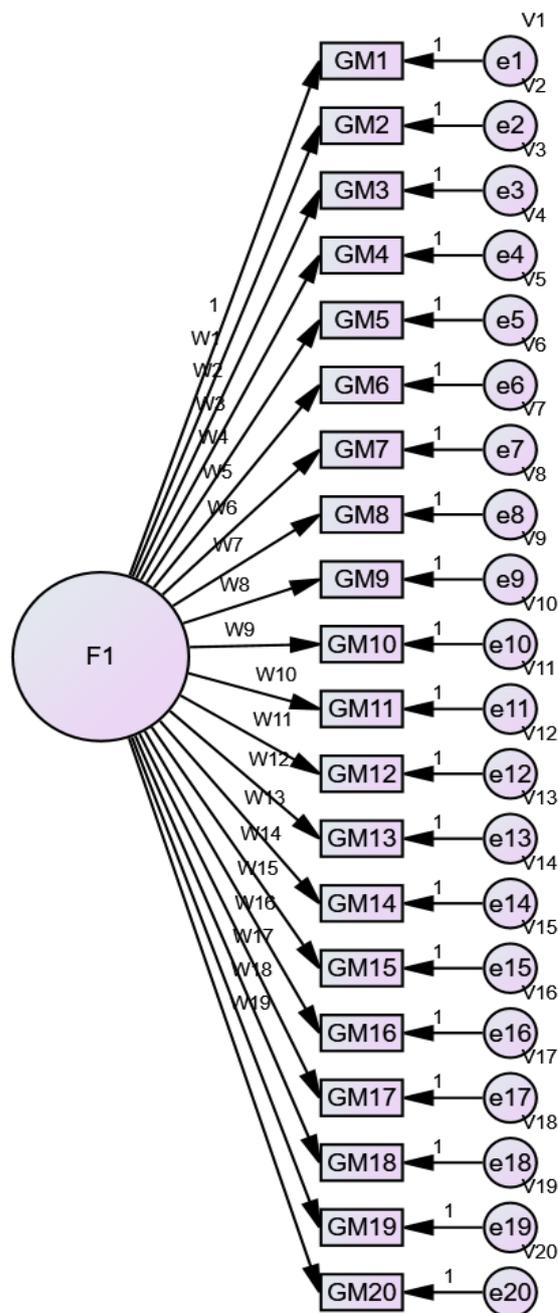


Figura 3.3. Estrutura inicial do modelo

Dois modelos de equações estruturais foram testados: o modelo inicial e o modelo ajustado, por meio do programa AMOS, utilizando-se o método de estimação da máxima verossimilhança. Os índices de adequação do modelo hipotético inicial não foram satisfatórios, embora os parâmetros estimados tenham se apresentado como significativos,

conforme apresentado na Figura 3.4, na qual são apresentados os coeficientes de regressão estimados para todos os componentes do modelo, bem como as variâncias dos erros e da variável latente.

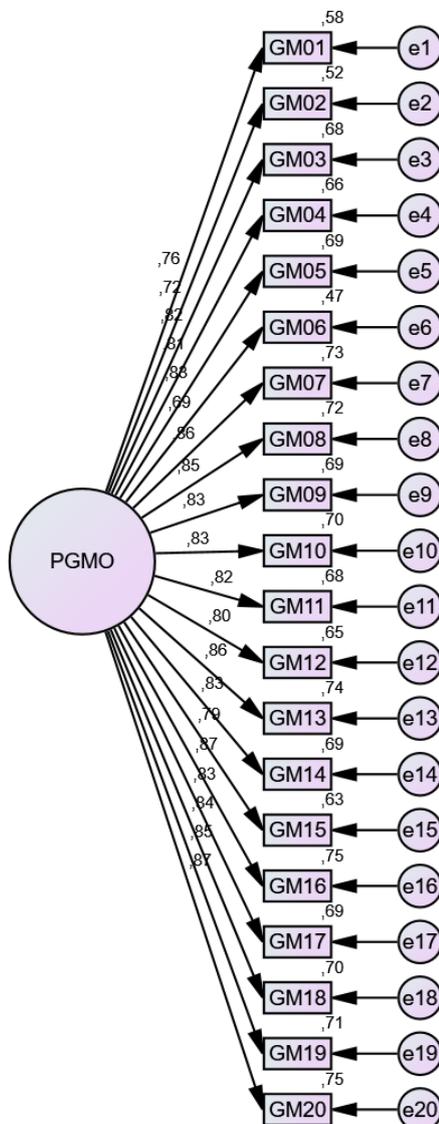


Figura 3.4. Resultados da AFC – Modelo Inicial

Os principais índices de adequação resultantes e apresentados na Tabela 3.3 para o modelo inicial não alcançaram os critérios previamente estabelecidos. Devido aos valores dos indicadores abaixo do aceitável, foram realizados ajustes no modelo. Para tanto, foram realizadas análises *post hoc*, observando-se três covariâncias significativas entre erros não

previstas no modelo inicial. Essas covariâncias são entre os itens GM07 e GM13, GM13 e GM17 e GM09 e GM18. A Figura 3.5 apresenta o modelo testado, já com os coeficientes estimados pela análise confirmatória.

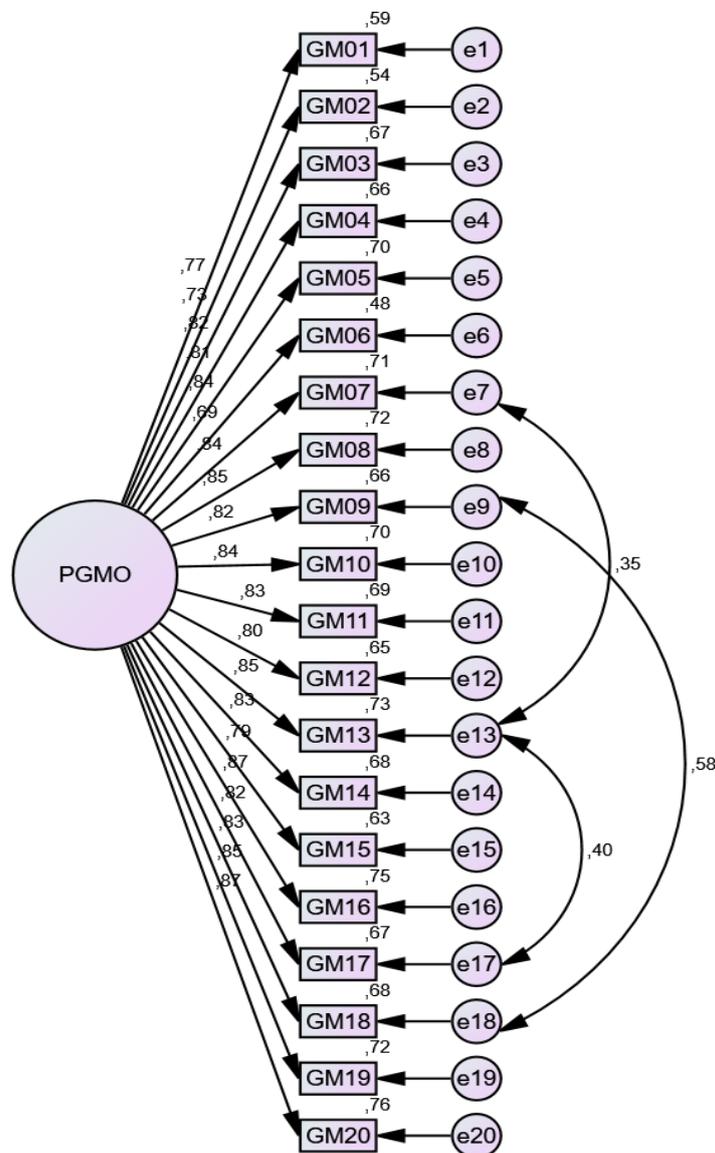


Figura 3.5. Modelo ajustado

A comparação dos valores apresentados na Tabela 3.3 revela sensível melhoria nos índices de ajuste entre o modelo inicial e o modelo ajustado. Essa modificação ocorreu devido à real existência da correlação entre os erros dos itens (motivo do ajuste do modelo), que não foi prevista inicialmente. Os itens que possuem covariância entre si são relativos à

percepção de práticas de recompensa e incentivos (GM07, GM13 e GM17) e práticas de treinamento (GM09 e GM18), resultado do ajuste.

Tabela 3.3

Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	<i>df</i>	χ^2 / df	RMSEA	SRMR	TLI	CFI	GFI
Modelo Inicial	1788,282	170	10,519	0,128	0,0431	0,857	0,872	0,732
Modelo Ajustado	1337,266	167	8,008	0,109	0,0391	0,895	0,907	0,802

Apesar da melhora dos índices, uma inspeção visual na matriz de resíduos padronizados indica que ainda existem valores altos. Talvez por esse motivo é que os indicadores de adequação do modelo TLI e GFI estejam abaixo de 0,90, enquanto o indicador CFI, com o ajuste, tenha superado em pouco o patamar de 0,90. Esses resultados apontam para a necessidade de um trabalho futuro sobre o instrumento, seja na sua estrutura básica (representações dos itens), seja na sua elaboração teórica.

Comparação de resultados da aplicação da Escala PGMO com outras pesquisas

Conforme inicialmente mencionado, a proposta original da escala PGMO (Raineri, 2011) prevê uma estrutura de 4 fatores, sendo um quinto fator (treinamento) posteriormente acrescentado. Neste estudo, corroborando os resultados encontrados por Machado e Neiva (2017), os resultados dos estudos de AFE e AFC apontaram para uma estrutura unifatorial, não confirmando a estrutura inicialmente proposta. De acordo com Borsa et al. (2012), os instrumentos em geral são elaborados para mensurar construtos de estrutura semelhante. Caso contrário, tais instrumentos estariam apresentando discrepâncias que podem afetar a compreensão sobre o próprio construto validado.

Na escala em questão, essa discrepância pode decorrer do fato de que o estudo inicial foi realizado no contexto de organizações chilenas, enquanto este e o estudo realizado por Machado e Neiva (2017) se deram a partir de uma amostra de organizações brasileiras. Tal

fato deve ser observado com cautela, uma vez que estudos de AFE e AFC podem não ser suficientes para a avaliação de instrumentos em contextos transculturais, conforme destacado por Borsa et al. (2012, p. 429): “Apesar de as AFEs e AFCs serem um conjunto de técnicas amplamente utilizadas na avaliação da validade de construto de instrumentos adaptados, quando o objetivo é realizar estudos transculturais, comparando diversos grupos entre si, é importante que o pesquisador avalie a compatibilidade da medida nos diversos grupos simultaneamente”.

Para avaliações nesse nível, são necessárias análises comparativas, de forma que o pesquisador possa assegurar que a medida que avalia o mesmo construto é similar nas diferentes populações, ou seja, assegurar o pressuposto de invariância de medida. Embora existam avançados meios estatísticos para avaliar tal aspecto entre diferentes grupos, tais análises não foram realizadas neste estudo, uma vez que não houve coleta de dados nos dois países com esse fim.

Todavia, e apenas com base nos dados aqui apurados e nos dados publicados pelo estudo original, foi possível comparar resultados encontrados. Os resultado da amostra coletada neste estudo revelam que, conforme observado na Tabela 3.3, a percepção da adoção das PGMO foi baixa na organização pesquisada, em que os índices se mantiveram próximos ao ponto médio da escala ($M=4,46$; $DP=2,47$), e ainda que não houve diferenciação significativa de percepção de PGMO entre o grupo de gestores e não gestores.

Tabela 3.4

Estatística descritiva de percepção de Prática de Gestão da Mudança

Participantes	N	Mínimo	Máximo	M	DP	Coefficiente de Variação
Todos os participantes	586	1	10	4,4634	2,4754	0,55
Grupo de gestores	205	1	9,7	4,8241	2,4332	0,50
Grupo de não gestores	272	1	10	4,3546	2,4964	0,57
Dados omissos	109	1	9,7	4,0569	2,4187	0,59

Nota: N válido (de lista): 586

Os dados publicados por Raineri (2011) chegam à conclusão semelhante, ao constatar baixas taxas de adoção de PGMO no ambiente pesquisado e diferença não significativa entre grupos de gestores e de receptores de mudança. Tal comparação entre esses estudos, embora não constitua procedimento de validade de propriedade do instrumento de medida (Pasquali, 2007) e tampouco ateste a sua invariância em estudo transcultural de instrumento, pode servir como um primeiro teste de aplicabilidade da escala para aferir o nível de adoção de PGMO nas organizações, em diferentes cenários.

DISCUSSÃO

Entende-se que os resultados desse estudo permitiram a indicação de elementos para o aprimoramento da escala e, também, a confirmação, por meio de uma técnica confirmatória de análise de dados, da sua estrutura empírica unidimensional. A hipótese unifatorial levantada na AFE se confirmou na AFC, com coeficientes significativos e de magnitude média. Houve a indicação de reespecificação do modelo devido às covariâncias não inicialmente identificadas. A covariância entre os erros dos itens pode decorrer de uma sobreposição conceitual, o que revela a necessidade de reavaliação empírica dos itens e das respectivas dimensões inicialmente propostas.

Embora Raineri (2011), em seus estudos de validade da escala, tenha encontrado uma estrutura fatorial de 4 fatores, no presente estudo, foi possível validar uma estrutura unifatorial, corroborando os achados de Machado e Neiva (2017). O autor também compara a aplicação do instrumento em dois grupos e conclui que as correlações dos índices de PGMO entre os dois conjuntos de dados mostram que os estrategistas e os receptores de mudança concordam de forma moderada sobre o uso de PGMO, mas que os estrategistas de mudança relatam uma maior taxa de uso de PGMO quando comparados aos receptores de mudança.

Estudo semelhante foi aqui realizado, comparando gestores e não gestores e, embora a diferença entre grupos não tenha se apresentado significativa, percebe-se uma diferença entre a média de adoção das PGMOs entre grupos gestores ($M = 4,8241$ e $DP = 2,4332$) e grupo de não gestores; ($M = 4,3546$ e $DP = 2,4964$), sendo que a média de adoção de PGMOs é maior para o grupo gestor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que o objetivo desse estudo foi alcançado, ou seja, foi realizada uma AFC do instrumento PGMOs para uma amostra de 586 sujeitos de uma organização pública federal brasileira. Esse resultado permitiu a indicação de elementos para o aprimoramento da escala e, também, a confirmação, por meio de uma técnica confirmatória de análise de dados, da estrutura empírica unidimensional. Esses resultados auxiliam na descrição dos fenômenos relacionados à mudança organizacional decorrentes da aplicação de práticas de gestão.

A hipótese principal de que a estrutura empírica do instrumento seria composta de 4 ou 5 fatores não foi confirmada, haja vista que os resultados da AFE e da AFC apresentaram indicadores para uma estrutura unifatorial. Além disso, houve a indicação de reespecificação do modelo devido às covariâncias não inicialmente identificadas. A covariância de erros pode decorrer da semelhança de conteúdo entre os itens ou da segmentação conceitual do construto, um pressuposto que não foi empiricamente comprovado.

Os itens que possuem covariância entre si são relativos à percepção de práticas de recompensa e incentivos (GM07, GM13 e GM17) e práticas de treinamento (GM09 e GM18), resultado do ajuste. Provavelmente a percepção de recompensa e incentivos e de treinamento, cujos itens apresentaram erros com covariância mais alta, seja altamente similar, havendo uma sobreposição conceitual entre essas duas dimensões e os respectivos itens.

Frente aos índices de ajustes alcançados, que ainda se mostram frágeis para resultados de melhor ajuste do modelo, torna-se relevante uma análise complementar e cautelosa da matriz de resíduos para identificar valores altos que possam indicar tanto a reespecificação do modelo, quanto a substituição ou a eliminação de itens redundantes.

Conforme já mencionado, há pouco consenso sobre quais práticas podem ser específicas da gestão da mudança (Jansson, 2013), o que pode dificultar o contorno conceitual e empírico dos traços latentes em torno desse construto. Uma suposição dominante é de que as práticas de gestão da mudança podem ser de natureza universal, representadas por dimensões de atividades no contexto socialmente construído, tais como regras, ferramentas, métodos, reuniões e práticas sociais e discursivas (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Se, de um lado, essa abrangência é relevante porque pressupõe que as práticas de gestão da mudança podem lançar mão de diferentes aspectos da gestão, tais como relativos à liderança, comunicação e treinamento, por outro lado, uma visão ampla e não segmentada desse construto dificulta os estudos relativos a cada aspecto que o constitui, bem como do entendimento dos efeitos particularizados que podem trazer ao contexto organizacional e às outras variáveis relacionadas, tais como resultados organizacionais.

A constatação de que tais práticas ainda apresentam baixa percepção de uso nas organizações, evidenciada pela modesta taxa de adoção de PGM, semelhante à taxa identificada com o estudo realizado em organizações chilenas (Raineiri, 2011), pode ser uma pista de que tais práticas ainda não são muito presentes na vida das organizações, de forma que atores organizacionais não fazem distinção significativa da divisão conceitual do fenômeno.

De qualquer forma, entende-se que os parâmetros de AFE aferidos, como o alfa de Cronbach e as cargas fatoriais, bem como os índices de ajuste do modelo resultante de AFC, encorajam o uso do instrumento com estrutura unifatorial, demandando, todavia, um

aprofundamento da discussão teórica e de outras validações empíricas. Sem dúvida uma melhor definição e delimitação dos conceitos relacionados ao fenômeno apresenta-se como relevante estratégia para a produção de conhecimento sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- Adeniji, A. A., Osibanjo, A. O., & Abiodun, A. J. (2013). Organisational change and human resource management interventions: an investigation of the nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 2-16.
- Ahmed, R., & Azmi bin Mohamad, N. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: An international study. *Engineering Management Journal*, 28(1), 54-67.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95.
- Arroyo, P. (2017). A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1763-1774.
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.

- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Bateh, J., Castaneda, M. E., & Farah, J. E. (2013). Employee resistance to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 17(2), 113-116.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7).
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 558-578.
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423-432.
- Brown, D. R., Rose, D., & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management: A call for the re-positioning of change management on IT projects. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 793-803.

- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review*, 35(12).
- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating Public Administration* (pp. 7-26). Routledge.
- Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(1), 77-99.
- Gorran Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Reference services review*, 41(1), 13-31.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hamadat, M. H., Al-Jammal, H. R., & Al-Khasawneh, A. L. (2013). Self-perceived degree of change management practices by academic decision-makers at Al-Balqaa Applied University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10).
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Red Globe Press.

- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
- Helvacı, M. A., & Kiliçoğlu, A. (2018). The Relationship between the Organizational Change Cynicism and Organizational Commitment of Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(n11a), 105-110.
- Helvacı, M. A., Koçak, S., & Öztürk Yüzer, N. (2018) School Managers, Emotion Management Competencies During Change Management 'Scale: Development, Validity And Reliability. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(2), 8-15.
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16.
- Hong, B., Li, Z., & Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 199-213.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of knowledge management*, 20(2), 230-257.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003-1019.
- Jansson, N. (2014). Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 769-779.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies*, 29(11), 1391-1426.

- Kiani, A. (2016). Development and validation of scale for Change Management Competencies (CMCs) for the school heads in Pakistan. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 6(5), 50-61.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.
- Král, P., & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
- Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411-420.
- Küpers, W. M. (2013). Embodied transformative metaphors and narratives in organisational life-worlds of change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 494-528.
- Levasseur, R. E. (2013). People skills: Developing soft skills – A change management perspective. *Interfaces*, 43(6), 566-571.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.
- MacCallum, R. C., Roznowski, M. e Necowitz, L. B. (1992). Model modification in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111(3), 490-504.
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610-631.

- McClellan J. (2014). Announcing Change: Discourse, Uncertainty, and Organizational Control. *Journal of Change Management*, 14(2), 192-209.
- McCrae, J. S., Scannapieco, M., Leake, R., Potter, C. C., & Menefee, D. (2014). Who's on board? Child welfare worker reports of buy-in and readiness for organizational change. *Children and Youth Services Review*, 37, 28-35.
- McDonald, R. P. & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 42(2), 29.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Mihail, D. M., Mac Links, M., & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 190-216.
- Neiva, E. R., & Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de administração*, 47(1), 22-37.
- Nelson-Brantley, H. V., & Ford, D. J. (2017). Leading change: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 73(4), 834-846.
- Nigam, A., Huising, R., & Golden, B. (2016). Explaining the selection of routines for change during organizational search. *Administrative Science Quarterly*, 61(4), 551-583.
- Nyström, M. E., Höög, E., Garvare, R., Weinehall, L., & Ivarsson, A. (2013). Change and learning strategies in large scale change programs: Describing the variation of strategies

- used in a health promotion program. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1020-1044.
- O'Connor, P. J., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2018). Too busy to change: High job demands reduce the beneficial effects of information and participation on employee support. *Journal of business and psychology*, 33(5), 629-643.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Packard, T. (2013). Organizational change: A conceptual framework to advance the evidence base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75-90.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125.
- Pasquali, L. (2007). *Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho*. Psicologia: teoria e pesquisa, 23(especial).
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pick, D., Teo, S. T., Tummers, L., Newton, C., Kruijen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voeselek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627-640.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272.

- Samnani, A. K., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24(1), 5-16.
- Schiavone, F., & Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: the role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725-747.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 7.
- Simões, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Smollan, R. K. (2014). The emotional dimensions of metaphors of change. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 794-807.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 301-314.
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7-27.
- Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hatstrup, K., & Müller, K. (2016). Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific and psychological factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265-295.

- Stumpf, S. A., Tymon, W. G., Favorito, N., & Smith, R. R. (2013). Employees and change initiatives: intrinsic rewards and feeling valued. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 21-29.
- Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*, 32(2), 237-244.
- Tyler, D. A., Lepore, M., Shield, R. R., Looze, J., & Miller, S. C. (2014). Overcoming resistance to culture change: Nursing home administrators' use of education, training, and communication. *Gerontology & geriatrics education*, 35(4), 321-336.
- Ullman, J. B. (2001). Structural Equation Modeling. In B. Tabachnick & L. S. Fidell (Orgs.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 653-771). San Francisco: Allyn & Bacon.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. C. (2015). Sport medicine and sport science practitioners' experiences of organizational change. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(5), 685-698.
- Wee, E. X., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1.
- Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463-477.
- Wong, P. S., Zwar, C., & Gharaie, E. (2017). Examining the drivers and states of organizational change for greater use of prefabrication in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(7), 04017020.

- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738-747.
- Yilmaz, S., Ozgen, H., & Akyel, R. (2013). The impact of change management on the attitudes of Turkish security managers towards change: A case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 117-138.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Pheng Low, S. (2014). Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective. *Management Decision*, 52(5), 814-833.

MANUSCRITO 4

**A Relação entre as Práticas de Gestão da Mudança e o Sucesso de Projetos:
Estudo sobre o Modelo e sobre os Efeitos de uma Intervenção de Treinamento.**

*The Relationship between Change Management Practices and Project Success:
Study on the Model and the Effects of a Training Intervention.*

Dulce de Souza Vasconcelos Neta

Universidade de Brasília

2020

RESUMO

Este estudo avalia a contribuição de práticas de gestão da mudança organizacional (PGMO) para o alcance de sucesso de projetos (SP) a partir da percepção de atores envolvidos ou impactados por projetos em execução (N = 485). Resultados de análise correlacional validaram o modelo de relação entre as variáveis. Estudo quase experimental, com intervenção de treinamento em grupo experimental, constatou que a adoção de PGMO foi maior para o grupo experimental em relação ao grupo de controle, mas que não houve diferença significativa entre esses grupos em relação às variáveis pesquisadas. Entrevistas semiestruturadas aprofundaram a compreensão a respeito da aplicação de PGMO na condução de projetos da organização pública federal brasileira em que ocorreu esta pesquisa.

Palavras-chave: práticas de gestão de mudanças, gerenciamento de projetos, sucesso de projetos.

ABSTRACT

This study assesses the contribution of organizational change management practices (PGMO) to the achievement of successful projects (SP) based on the perception of actors involved or impacted by ongoing projects. Results of correlational analysis validated the model of the relationship between the variables. A quasi-experimental study, with training intervention in an experimental group, found that PGMO adoption was greater for the experimental group compared to the control group, but there was no significant difference between these groups in relation to the variables surveyed. Semi-structured interviews deepened the understanding regarding the application of PGMO in conducting projects of the Brazilian federal public organization where this research took place.

Keywords: change management practices, project management, project success.

INTRODUÇÃO

Apesar de altamente complementares, não há clareza quanto ao relacionamento entre a gestão da mudança e a gestão de projetos nas organizações (Crawford, Aitken, & Hassner-Nahmias, 2014). Pesquisas acadêmicas dedicadas a estudar essas relações constataram que as práticas de gestão da mudança organizacional podem aumentar as chances de sucesso do projeto (Basamh, Huq, & Dahlan, 2013; Heckmann, Steger e Dowling, 2016), porque: contribuem para uma melhor execução do projeto, com efeito sobre o desenvolvimento (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016), o aprendizado (Zwikael & Smyrk, 2011) e o comprometimento de equipes (Tyssen, Wald, & Heidenreich, 2013); sobre o suporte da alta gerência (Ahmed & Azmi bin Mohamad, 2016; Kloppenborg, Tesch, & Manolis, 2014; Badewi & Shehab, 2016); e sobre a ação da liderança transformacional (Aga et al., 2016; Tabassi et al., 2016); contribuem para a implementação de ganhos finais sustentados, promovendo a efetividade das entregas (Almeida & Ramos Filho, 2019), do desempenho de negócio (Parry et al., 2014) e dos benefícios produzidos pelo projeto ao público final (Badewi, 2016).

Nesses estudos, o foco não é a mudança em si, mas a gestão, operacionalizada por meio de práticas que visam promover mudanças nas organizações e nos indivíduos que nelas atuam, com efeitos sobre o sucesso de projetos realizados. Organizações são sistemas vivos, movidas por pessoas e sujeitas a constantes transformações (Kotter, 2012). Pesquisar o fenômeno da mudança nas organizações é ter que, necessariamente, estudar o ambiente, as pessoas que nele atuam e as suas relações. Segundo Günther (2011), a relação recíproca entre o indivíduo e o meio social sempre diz respeito a algum objeto, espaço, ideia, pessoas e experiências.

Neste estudo, uma organização pública federal foi o espaço da pesquisa, que teve o objetivo de estudar o fenômeno da mudança e, de forma mais específica, da gestão da mudança, a partir da percepção de pessoas quanto às práticas aplicadas à melhoria de resultados de projetos organizacionais. Todavia, segundo Goodwin (2010), experiências podem estar sujeitas a vieses de cognição social; autoridades nos assuntos investigados podem estar erradas; e, embora a razão e a lógica sejam essenciais para o pensamento crítico, argumentos razoáveis na ausência de evidência empírica podem ser improdutivos. Daí porque a escolha do método de pesquisa neste estudo tornou-se questão primordial, visando retratar da forma mais sistemática e fidedigna possível a contribuição (ou não) que a adoção de práticas de gestão da mudança pode exercer sobre o alcance de sucesso de projetos organizacionais.

Nesse sentido, foi traçado um desenho de pesquisa quase-experimental e de alcance também correlacional (Sampieri, 2013), a partir de uma amostra de sujeitos inseridos em processos de mudança e em contextos de projetos organizacionais, com base no seguinte problema de pesquisa: **a adoção de práticas de gestão de mudanças organizacionais (PGMO) altera positivamente a percepção dos envolvidos sobre o sucesso de projetos (SP)?**

A investigação das relações entre PGMO e SP foi realizada de duas formas: um estudo correlacional, com utilização de análises de regressão, testou o modelo proposto, em que PGMO contribui para o alcance de SP; e um estudo de delineamento quase experimental, com intervenção planejada (treinamento) na organização pesquisada, promoveu a “adoção de práticas” em um grupo experimental para posterior comparação com um grupo de controle, que se deu por meio de Análise de Variância (ANOVA) entre grupos. Entrevistas com executivos e consultores de projetos da organização investigada complementaram as

informações quantitativas coletadas e corroboraram o entendimento das possíveis contribuições que as PGMOs podem trazer para o sucesso de projetos organizacionais.

Sobre gestão da mudança

Segundo conceito adotado por Neiva e Paz (2012, p. 23), mudança organizacional é “qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência”.

A gestão da mudança organizacional se constitui de um conjunto de práticas que visam, em resumo, criar um senso de urgência em torno da mudança pretendida; estabelecer um estado de crise, problema ou oportunidade que justifiquem a mudança; alinhar uma visão de futuro; estabelecer uma coalizão em torno de lideranças e propósitos; capacitar e incentivar pessoas para fazerem a mudança acontecer; sustentar, planejar e promover resultados ao longo do processo (Kotter, 2012).

Raineri (2011, p. 226) descreve a PGMO como um “conjunto de práticas de intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional”. Para esse autor, elas segmentam-se em práticas de diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos. Parry et al. (2014) denominaram tais práticas de fatores críticos de mudança, que incluem predominantemente comunicações, gerenciamento de partes interessadas, e treinamento, acrescentados de qualidade da tomada de decisão da liderança em iniciativas de mudança (Brown, Rose, & Gordon, 2016).

Este estudo parte do pressuposto de que o incentivo e a realização de práticas de gestão da mudança são fundamentais para o sucesso de projetos em organizações, na medida em que os projetos são mecanismos de alavancagem de mudanças no contexto organizacional. As práticas de gestão da mudança ajudariam para a promulgação das mudanças presentes nos projetos desenhados no contexto organizacional.

Sobre sucesso do projeto

Uma das formas de implementar mudanças nas organizações é por meio de projetos. Para Block e Frame (1998), projetos são veículos de mudança organizacional. Tudo no mundo dos negócios ou é um projeto ou está relacionado a um projeto, conforme afirma Dinsmore (1999). Organizações desenvolvem projetos com diversas finalidades, que vão desde implementar melhoria incremental em seus processos, recursos, estruturas e tecnologias até promover grandes transformações em seus modelos de negócio ou em suas estratégias de atuação em mercados cada vez mais competitivos. Organizações públicas, privadas ou não governamentais, de pequeno, médio ou grande porte, com atuação em diversas áreas de conhecimento, veem na realização de projetos uma forma planejada e estruturada de promover mudanças e gerar melhores resultados.

Um projeto pode ser definido como um esforço temporário empreendido para criar um serviço, produto ou resultado único. O gerenciamento de projetos é formado por um conjunto de práticas de gestão que visam planejar, executar, monitorar e realizar as entregas de um projeto, de acordo com determinados parâmetros de qualidade, por meio da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas ao longo de um ciclo de gerenciamento (PMI, 2017).

A conclusão bem-sucedida de um projeto resulta na passagem da organização para um estado futuro e no atingimento de objetivo específico (PMI, 2017). O conceito de sucesso do

projeto vem se transformando ao longo dos anos, evoluindo de indicadores tradicionais, tais como custo, tempo, escopo e qualidade planejados e realizados, e chegando a uma visão voltada para o alcance dos benefícios finais pretendidos pelos envolvidos e demais impactados com o projeto (Davis, 2014).

Decorrente do conceito de sucesso de projeto sob a perspectiva organizacional estratégica (Davis, 2016; Sudhakar, 2016; Albert, Balve, & Spang, 2017; Jugdev & Müller, 2005), a partir da percepção de diferentes *stakeholders* (Davis, 2014; Davis, 2016; Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015) e das medidas de sucesso aplicadas em diferentes contextos (Slevin & Pinto, 1986; Pinto & Slevin, 1987; 1988a; 1988b, 2006; Chan, Scott & Lam, 2004; Andersen, Birchall, Jessen, & Money, 2006; Turner & Müller, 2005; Müller & Jugdev, 2012; Basamh et al., 2013; Costantino, Di Gravio, & Nonino, 2015; Rusare & Jay, 2015), entende-se que a percepção de sucesso de um projeto pode considerar o desempenho na sua execução, a qualidade das entregas realizadas, o valor agregado (resultado) ao negócio ou à organização e os benefícios finais gerados.

Estudos recentes mostram que as análises de sucesso em projetos contemplam abordagem multidimensional, envolvendo diversos atores sob diferentes enfoques (Todorović et al., 2015). *Stakeholder*, ou parte interessada no projeto, é o indivíduo, o grupo ou a organização que possa afetar, ser afetado ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Além do gerente do projeto, geralmente são partes interessadas: patrocinador do projeto, equipe do projeto, gerentes e equipes das áreas atingidas pelo projeto, fornecedores, clientes e usuários finais de entregas e do projeto (PMI, 2017).

Sobre a relação entre PGMO e SP

Gestão de mudanças e de projetos constituem-se de práticas que se complementam e convergem para o objetivo maior de alcançar resultados organizacionais. Há evidências sobre

o efeito da liderança transformacional do gerente de projeto sobre o sucesso do projeto (Aga et al., 2016; Tabassi et al. 2016; Tyssen et al., 2013). E, ainda, de que o suporte da alta gerência na comunicação, no alinhamento de expectativas e no relacionamento com *stakeholders* aumenta as chances de sucesso de projetos (Ahmed & Azmi bin Mohamad, 2016; Kloppenborg et al., 2014). Práticas de governança, tais como definição clara de papéis e atribuições dos gestores da mudança, bem como práticas de gerenciamento de benefícios, também impactam positivamente o sucesso de projetos (Badewi & Shehab, 2016; Badewi, 2016). De fato, a gestão da mudança produz efeitos positivos sobre o sucesso de projetos (Basamh et al., 2013; Heckmann et al., 2016; Hornstein, 2015; Parry et al., 2014), dada a necessidade de enfoque no comportamento humano frente aos movimentos de mudança advindos de projetos.

O gerenciamento de projetos é principalmente um trabalho integrador, o que demanda a incorporação de princípios e atividades de gerenciamento de mudanças ao longo do ciclo de vida do projeto. Embora muitos profissionais, independentemente de origens e formação, considerem árdua a tarefa de integrar gestão de mudanças e de projetos, trata-se de um esforço irrefutável, porque da gestão da mudança depende, em alguma medida, o alcance do sucesso do projeto (Jarocki, 2014). A capacitação em PGMO passa a ser aspecto central na formação de gerentes e equipes. Crawford et al. (2014) afirmam que o aprendizado em práticas de gestão de mudanças deve aumentar o desempenho de gerentes de projetos na condução de seus projetos e no alcance de resultados desejados.

Para Hornstein (2015), um pequeno número de organizações tem se empenhado em integrar mudanças e projetos, destacando a necessidade de gerentes de projetos serem treinados em PGMO, de forma a integrar perspectivas sociais e psicológicas no gerenciamento da equipe e das demais partes envolvidas no projeto. Para o autor, o sucesso de um projeto depende inevitavelmente da adoção das mudanças pelos sujeitos impactados,

da ação das lideranças organizacionais, da forma de enfrentamento das resistências à mudança, da atenção dada à adaptação cultural, da satisfação do cliente e de outros aspectos que não podem ser administradas apenas com esforço heroico de gerentes de projetos, tecnicamente treinados para gerenciar projetos em suas áreas de especialização.

Dessa forma, a partir do argumento de que PGMO podem aumentar as chances de SP e de que é necessário promover um processo de aprendizado e de aplicação de tais práticas junto às equipes de projetos, foram traçadas as seguintes hipóteses desta pesquisa:

H1: Há uma correlação positiva entre PGMO e SP;

H2: Há uma diferença significativa entre o grupo experimental e o de controle para a relação entre as variáveis PGMO e SP;

H3: A percepção da adoção PGMO é maior para o grupo experimental em relação ao grupo de controle.

Definição de termos e de variáveis de pesquisa

O desenho apresentado na Figura 4.1 apresenta o modelo proposto da relação entre PGMO e SP. A variável PGMO constitui-se de conjunto unifatorial de práticas e a variável SP estrutura-se nos fatores gestão e ganhos, a partir da percepção de atores organizacionais envolvidos em projetos em execução.

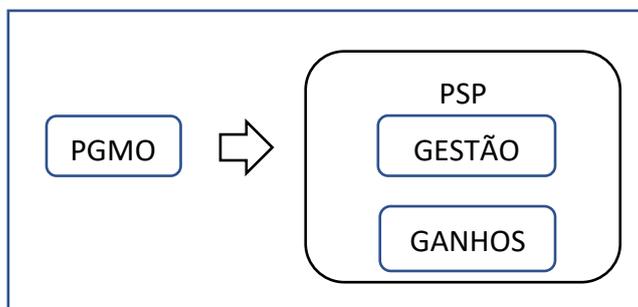


Figura 4.1. Modelo de relação entre PGMO e PSP

Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO) são intervenções organizacionais que, quando executadas de forma adequada e em coerência com os eventos organizacionais internos e externos, facilitam a promulgação de processos de mudança organizacional (Raineri, 2011). Geralmente constituem-se das dimensões diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos. Neste estudo, são consideradas como um conjunto unifatorial de práticas ou de ações de mudanças.

Sucesso do Projeto (SP) é um conceito multidimensional que envolve tanto a gestão bem-sucedida do projeto quanto a geração de ganhos finais, a partir da perspectiva das partes interessadas ou impactadas pelo projeto. O sucesso na gestão do projeto configura o alcance dos tradicionais resultados de tempo, escopo e custo planejados, levando à concretude das entregas previstas e aferidas pelos indicadores de gestão do projeto. O sucesso na geração de ganhos refere-se à realização da estratégia organizacional e à geração de ganhos e de benefícios duradouros para a organização e para os envolvidos, resultantes da execução do projeto.

Projetos em execução são projetos em curso, realizando atividades, cumprindo cronograma, produzindo entregas e gerando benefícios organizacionais. Nesta pesquisa, os projetos em execução foram divididos em dois grupos: projetos do grupo experimental, denominados de Projetos Com Intervenção (PCI), cujos membros de equipes (sujeitos do grupo experimental) receberam treinamento em PGMO; e projetos do grupo de controle, denominados de Projetos Sem Intervenção (SPI), cujas equipes não receberam capacitação direta sobre PGMO e compõem o grupo controle.

Os atores organizacionais são servidores na instituição pesquisada. Quanto ao vínculo com os projetos, classificam-se como *stakeholders* diretamente envolvidos com o projeto e *stakeholders* não diretamente envolvidos, mas impactados pelos projetos em

execução. Quanto à intervenção realizada neste estudo, classificam-se em sujeitos do grupo experimental e sujeitos do grupo de controle.

MÉTODO

Trata-se de pesquisa quantitativa e qualitativa, com um estudo de natureza correlacional e outro com delineamento de investigação quase experimental (Campbell & Stanley, 1979), considerando dois grupos de projetos: grupo experimental e grupo de controle, definidos por seleção aleatória. Foi considerado o nível mínimo de manipulação de presença-ausência de variável independente (Sampieri, 2013), sem pré-teste (Goodwin, 2010). O estudo quantitativo correlacional, por meio de modelagem por equações estruturais (MEE), avaliou as relações significativas entre as variáveis. O estudo quase experimental promoveu uma intervenção de treinamento em PGMO e avaliou os efeitos dessa intervenção na diferenciação entre grupos, por meio da Análise de Variância (ANOVA), em relação à incorporação de PGMO na condução dos projetos e às variações na percepção da relação entre PGMO e SP. A Tabela 4.1 resume o desenho de pesquisa adotado.

Tabela 4.1
Desenho de pesquisa

Variáveis de Pesquisa: Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO) Percepção de Sucesso do Projeto (PSP): fator Gestão e fator Ganhos			
Estudo	Procedimento de coleta de dados	Análises	Hipóteses
Quantitativo e correlacional	Aplicação 2 escalas: E-PSP e E-PGMO	Modelagem por Equações Estruturais (MEE)	H1: Há uma correlação positiva entre PGMO e SP.
Quantitativo e Quase-Experimental	Execução de plano de intervenção Aplicação escalas: E-PSP e E-PGMO	Comparação de médias entre grupos ANOVA e análise de regressão	H2: Há uma diferença significativa entre o grupo experimental e o de controle para a relação entre as variáveis PGMO e SP.

(Continua)

(Continuação)

Variáveis de Pesquisa:			
Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (PGMO)			
Percepção de Sucesso do Projeto (PSP): fator Gestão e fator Ganhos			
Estudo	Procedimento de coleta de dados	Análises	Hipóteses
			H3: A percepção da adoção de PGMO é maior para o grupo experimental em relação ao grupo de controle.
Qualitativo	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo	Não há hipótese quantitativa. Busca-se informações complementares.

Instrumentos

- a) Escala de adoção de práticas de gestão de mudança organizacional (E-PGMO), contendo 20 itens, tipo Likert, variando entre 1 (discordo totalmente) e 10 (concordo totalmente), com indícios de validade (Raineiri, 2011; Machado & Neiva, 2017). A proposta inicial da escala considera 5 fatores: diagnóstico e alinhamento, liderança, comunicação, treinamento, recompensa e incentivos. No entanto, resultados de estudos de validade (conforme apresentado no Manuscrito 3 desta dissertação) concluíram pela estrutura unifatorial, assim considerada neste estudo;
- b) Escala de percepção de sucesso do projeto (E-PSP), contendo 18 itens, tipo Likert, variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), com índice de validade (conforme apresentado no Manuscrito 2 desta dissertação) e com extração de dois fatores: gestão e ganhos.

Ambiente de pesquisa

O estudo foi realizado em instituição pública federal responsável pela formulação, execução, acompanhamento e controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; bem como pela organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional (SFN), do Sistema de Consórcio, do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e dos serviços do meio circulante.

Nessa organização, as grandes mudanças são implementadas por meio de projetos e programas, gerenciados com base em metodologia específica denominada Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio (MGPro), em uso na organização há mais de dez anos e sob acompanhamento do Escritório Corporativo de Projetos (Espro), com funções de suporte metodológico e ferramental ao gerenciamento do portfólio de projetos e programas. A escolha de tal organização para realização deste estudo justifica-se: pelo grau de maturidade no gerenciamento de projetos e programas aferido pela organização a cada 2 anos¹; por adotar metodologia de gerenciamento de projetos, conhecida e em uso por uma comunidade de práticas composta por cerca de 600 membros internos à organização; e pelo constante processo de transformação pelo qual ela tem passado nos últimos anos.

A organização possui uma carteira anual de cerca de 40 projetos estratégicos, com prazo médio de execução de 2 anos. Desse portfólio, foi selecionada uma amostra por conveniência de 24 projetos em execução, observando-se os seguintes critérios que visam à equivalência entre os projetos: 1) pertencer a uma das 3 cestas do portfólio estratégico da organização (negócio, fortalecimento organizacional ou governança); 2) apresentar escopo de mudança (foram excluídos projetos de diagnóstico e eventos); 3) apresentar tempo de execução planejado entre 18 meses e 24 meses; 4) ter média dos custos planejados em torno de R\$ 500 mil reais; 5) ter complexidade do escopo média ou alta, conforme classificação atribuída pela equipe e registrada no próprio portfólio; 6) ter como envolvidos sujeitos predominantemente internos à organização; e 7) ter rito sumário de acompanhamento, considerando a obrigatoriedade de emissão de relatórios mensais, dentre outros ritos necessários ao acompanhamento mensal do projeto.

¹ Nível de maturidade 4,3, com base no modelo Prado (2012).

Intervenção no ambiente de pesquisa

Os 24 projetos da amostra foram divididos aleatoriamente em dois grupos com 12 projetos cada, sendo um grupo experimental e outro grupo de controle. A Tabela 4.2 apresenta o escopo de mudança de cada projeto, separados pelas colunas de PCI e PSI.

Tabela 4.2

Escopo de mudança dos projetos da amostra

PA(*)	#	Projeto	Escopo de Mudança	
Projeto Com Intervenção (PCI)	1	Aud – Quali	Alinhamento de processos e de normas de auditoria interna a padrões internacionais. Melhoria de processos e certificação internacional.	
	3	Dec – Reest	Aperfeiçoamento de modelo de negócio e adaptação de processos a novos paradigmas. Promoção de paradigmas: competição e inovação.	
	6	Deg - APS	Ampliação da automatização de processos.	
	7	Deg – Asup	Aprimoramento do processo de gestão de riscos e aplicação de recomendações internacionais.	
	9	Deg - SIID	Aperfeiçoamento da gestão de indicadores, integração de sistemas e ampliação do instrumental analítico para tomada de decisões.	
	11	Dep - Proj	Desenvolvimento de análises prospectivas, aprimoramento de processos, de modelos e de indicadores para subsidiar decisões de negócio.	
	12	Dep - Mod	Desenvolvimento e aprimoramento de processos, modelos e indicadores para subsidiar decisões de negócio e identificar possíveis riscos.	
	15	Dep - GFT	Maximização do aproveitamento da força de trabalho e aperfeiçoamento dos processos de provimento, distribuição, alocação e mobilidade.	
	16	Des – Siseg	Modernização do sistema de segurança de edificações e integração dos subsistemas de segurança, visitando mitigação dos riscos inerentes.	
	18	Des – Slab	Implantação de laboratório de análise de dados que permita a realização de análises complexas por meio do uso de técnicas e processos <i>big data</i> .	
	19	Des – Test	Integração de rotinas de testes de estresse de operações de mercado.	
	24	Dst - PEst	Aperfeiçoamento da compilação dos diversos conjuntos de estatísticas, visando ao alinhamento aos padrões internacionais.	
	Projeto Sem Intervenção (PSI)	2	Dea - Cont	Alinhamento de processos e normas de contabilização financeira a padrões internacionais. Melhoria dos processos e certificação internacional.
		4	Dec – Cond	Alinhamento de processos e de normas de <i>compliance</i> a padrões internacionais.
5		Deg – Aprof	Aprimoramento profissional e comportamental para uma efetiva atuação no novo modelo de trabalho.	
8		Deg - APV	Aperfeiçoamento de metodologias de análises prospectivas, para subsidiar decisões de negócio.	
10		Deo – Int	Implantação de sistema de informações para racionalização de processos e aperfeiçoamento dos mecanismos de gerenciamento e controle.	
13		Dep - Mod	Desenvolvimento de processos, gestão e infraestrutura, alinhados às melhores práticas internacionais, com integração entre as áreas e eficácia na comunicação institucional.	
14		Dep- Segm	Aprimoramento da produção estatística e de indicadores, da gestão de banco de dados e do relacionamento com parceiros regionais, visando à avaliação da atividade econômica.	
17		Des – AdLim	Alinhamento de processos e normas de supervisão a padrões internacionais.	
20		Des – AudCop	Implantação de novo modelo de negócio, considerando a oportunidade, o custo de observação e o custo de observância.	
21		Des – SPNB	Alinhamento de processos e de normas de supervisão a padrões internacionais.	
22		Dst - Expc	Aprimoramento do sistema de expectativas de mercado para o fornecimento de estatísticas e de estudos alinhados às melhores práticas internacionais, visando subsidiar decisões de negócio.	
23	Dst – RDE	Desenvolvimento de novo sistema de informações relacionadas à atividade econômica monitorada.		
25	Outros	Diversos escopos de mudança, tais como redesenho e implantação de novos processos; e implantação de sistemas de informações.		

Fonte: Sistema corporativo de documentação e de gerenciamento de projetos da organização pesquisada.

(*) PA = Projetos da Amostra

Para o grupo experimental, foi executado o plano de intervenção, que consistiu em uma ação de capacitação, com carga horária de 60 horas, compreendendo: a) avaliação do escopo de mudança dos projetos selecionados aleatoriamente para compor a amostra, com o suporte do escritório de projetos (8 horas); b) preparação do conteúdo de oficina denominada “práticas de gestão de mudança aplicadas a projetos em execução” (16 horas); c) realização da oficina (16 horas); e d) análise e seleção de práticas para aplicação e *feedback* aos participantes (20 horas).

No conteúdo do treinamento realizado, cujo programa completo consta do Apêndice A deste trabalho, constou:

- contextualização de projetos como meio de promover mudanças, levando os participantes a refletirem se as práticas de gerenciamento de projetos são suficientes para implementar mudanças de forma satisfatória. A partir dessa reflexão, os participantes listaram um conjunto de ações que poderiam ser incorporadas às ações de gerenciamento dos projetos em execução;
- alinhamento conceitual sobre o que é mudança e tipos de mudança; sobre as práticas voltadas para gerenciar mudanças e as possíveis interações com o ciclo de gerenciamento de projetos. Os pontos de interação entre as ações de gestão de mudanças e as fases ou etapas de gerenciamento de projetos foram identificadas pelos participantes em dinâmicas criadas com essa finalidade;
- abordagem da dimensão humana como elemento central do processo de mudança, evidenciando reações comportamentais, afetivas e cognitivas; fatores que constituem gatilhos de mudança; características individuais e de apoio aos processos de mudança organizacional; resistências para mudar e papel dos diversos atores no processo. Dinâmicas foram realizadas, proporcionando aos participantes simulações e experimentação do papel de líderes e de agentes de

mudança, bem como de atores organizacionais impactados pelos processos de mudança;

- identificação das principais práticas de gestão da mudança, relativas a diagnóstico e alinhamento organizacional, liderança, comunicação, treinamento e recompensa e incentivos, com dinâmicas específicas de simulação e de aplicação em situações propostas pelos facilitadores ou trazidas pelos próprios participantes;
- identificação de um conjunto de ações de gestão da mudança para incorporação ao gerenciamento dos projetos em execução.

Equipes de projetos e consultores do Espro foram sujeitos da intervenção no grupo experimental, participando do treinamento e, ao final, selecionando um conjunto de seis ações de gestão de mudanças a serem implementadas nos projetos em que atuam, em um prazo de 3 meses da realização do treinamento. Os participantes receberam relatórios individualizados produzidos pelos facilitadores do treinamento, com apoio do Espro, com sugestões de implantação das ações de mudanças selecionadas para aplicação em seus projetos. A figura 4.2 resume a intervenção de treinamento realizada.

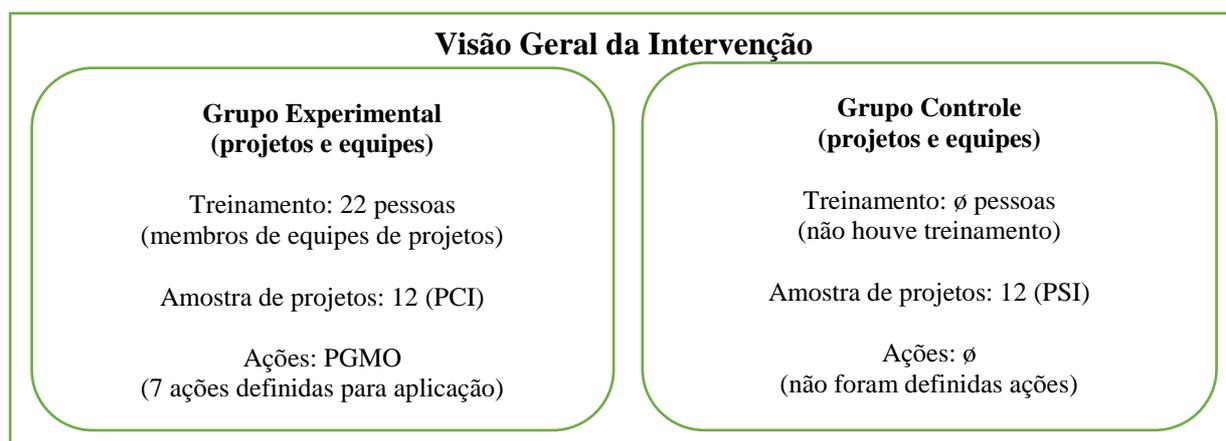


Figura 4.2. Visão geral da Intervenção

Procedimentos de coleta de dados

Após 3 meses de realização da intervenção de treinamento, foi encaminhado um único instrumento de 44 itens, sendo 20 itens da escala E-PGMO, 18 itens da escala E-PSP e 6 itens

referentes a dados demográficos. O instrumento foi disponibilizado apenas por meio eletrônico no aplicativo de pesquisa *SurveyMonkey* e um *link* de acesso foi enviado por *e-mail* aos participantes para responderem de forma individual, voluntária e anônima, no período de 26 agosto a 13 de setembro de 2019. As análises dos dados foram realizadas por meios dos programas SPSS e Amos.

Após 6 meses de realização da intervenção, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com executivos das áreas responsáveis pelos projetos da amostra, bem como com consultores do Espro responsáveis pelo suporte metodológico aos projetos em execução. O objetivo desse levantamento qualitativo foi obter a percepção desses sujeitos sobre a relevância da adoção das PGMO na condução dos projetos. Para tanto, os executivos foram indagados sobre resultados e mudanças implementadas pelos projetos e sobre práticas que poderiam ser implementadas para promover as mudanças pretendidas. Aos consultores do Espro foi perguntado sobre mudanças recentes na condução dos projetos com ênfase na incorporação metodológica de práticas de gestão da mudança.

As respostas das entrevistas foram anotadas e depois submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 1979; Hsieh & Shannon, 2005). Após leitura preliminar, os registros foram classificados e agrupados em temas comuns identificados *a posteriori* (Hsieh & Shannon, 2005). Os temas comuns encontrados foram: liderança e papéis da gestão da mudança; institucionalização de práticas de gestão da mudança, mudança da cultura organizacional e mudança na metodologia de gerenciamento de projetos. A fim de preservar suas identidades, os participantes das entrevistas foram identificados por códigos (E = Executivos; C = Consultores do Espro).

Controle às ameaças de validade interna da pesquisa

Alguns fatores podem comprometer a validade interna desta pesquisa. Considera-se validade interna “um mínimo básico sem o qual qualquer experimento seria ininterpretável” (Campbell & Stanley, 1979, p. 9). Nesse sentido, variáveis estranhas foram previamente mapeadas, visando ao acompanhamento e à mitigação de riscos associados ao método, conforme apresentado na Tabela 4.3.

Tabela 4.3
Ameaças à validade interna

Variáveis estranhas	Situação prevista	Controle realizado
História	Experiências vividas pelos sujeitos ao longo do tempo em que durar a coleta	Acompanhamento mensal dos relatórios de <i>status</i> dos projetos, visando identificar interferências da história.
Maturação	Sujeitos mais cansados, menos motivados, ao longo do tempo em que durar a coleta	Coleta em período mais curto (3 meses).
Testes	Efeitos do pré-teste sobre percepção sujeitos	Não foi realizado pré-teste. Um grupo de 40 sujeitos que participaram dos estudos de validade de conteúdo da escala E-PSP (Manuscrito 2) foi excluído da amostra final.
Instrumentação	Necessidade de mudança de instrumento por se mostrar inadequado na coleta	Realização de estudos de validação do instrumento antes da sua aplicação.
Regressão estatística	Pontuações extremas nos resultados de alguma escala	Aumento da amostra para diminuir vieses e exclusão de <i>outliers</i> que comprometam a amostra.
Seleção	Durante o processo, detectar diferenças entre os grupos que os tornam não equivalentes	Foi avaliado e realizado balanceamento entre os projetos dos grupos experimental e de controle, visando torná-los equivalentes em relação ao escopo de mudança. A amostra inicial de 10 projetos foi elevada para 24 projetos visando aumentar o número de projetos em cada grupo.
Mortalidade Experimental	Abandono ou cancelamento de um dos projetos (experimental ou controle).	Foram selecionados projetos e equipes com maior probabilidade de término e foi elevado o tamanho da amostra de projetos em cada grupo.

Nota: com base em Campbell & Stanley, 1979

Participantes da pesquisa

Foram sujeitos desta pesquisa os servidores de uma organização pública federal brasileira, lotados em 15 departamentos responsáveis pelos projetos da amostra.

Com relação à pesquisa quantitativa, após a exclusão de casos omissos e de *outliers*, a amostra se compôs de 485 sujeitos que responderam ambas as escalas E-PGMO e E-PSP. Do

total de respostas válidas, 82% homens e 18% mulheres, com idade: até 30 anos (1,3%); de 31 a 40 anos (23,7%); de 41 a 50 anos (36,3%); de 51 a 60 anos (31,2%); de 61 a 70 anos (7,1%) e acima de 70 anos (4%). Quanto à formação acadêmica: segundo grau (6%); graduação (21,8%); especialização (44,7%); mestrado (23,5%) e doutorado (9,4%). O tempo em que trabalham na organização variou de: até 10 anos (32,5%), de 11 a 20 anos (31,7%); de 21 a 30 anos (31,4%) e acima de 30 anos (4,4%). Ocupam cargo de gestão (43%) e não ocupam (57%).

Quanto à pesquisa qualitativa, participaram: 22 servidores de equipes de projetos do grupo experimental (gerentes de projetos, membros de equipes de projetos, gerentes de mudanças e gestores funcionais das áreas impactados pelas mudanças implementadas pelos projetos), que receberam treinamento em PGMO e selecionaram ações de PGMO para aplicação nos projetos em que atuam; 2 servidores consultores do Espro, que receberam treinamento em PGMO e responderam à entrevista semiestruturada; e 6 executivos (chefes de departamento da organização pesquisada) que participaram da entrevista semiestruturada.

RESULTADOS

Os resultados encontrados neste estudo segmentam-se em 3 tópicos: resultados sobre a relação entre PGMO e PSP (H_1); resultados da ação de intervenção, avaliando se há diferenças entre o grupo experimental e o grupo de controle quanto à relação entre PGMO e PSP (H_2) e à adoção de PGMO (H_3); resultados das entrevistas que demonstram a percepção de gestores executivos e membros dos escritórios de projetos quanto à adoção de práticas de gestão da mudança no contexto de projetos.

Resultados sobre a relação entre PGMO e PSP

A análise por meio de modelagem por equações estruturais (MEE) testa a H1 (há uma correlação positiva entre a percepção das práticas de gestão da mudança organizacional e a percepção de sucesso do projeto). Para ajustes do modelo, foram analisados os seguintes índices: CFI (*Comparative Fit Index*); RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*); NFI (*Normed Fit Index*); e GFI (*Goodness-of-fit Index*), como debatido na literatura especializada (Bentler, 1990; Boomsma, 2000; Byrne, 2001; MacCallum, Roznowski & Necowitz, 1992; McDonald & Ho, 2002; Ullman, 2001). Adotaram-se, como critérios de ajuste satisfatório de modelo aos dados, os seguintes valores dos índices: CFI superior a 0,90; RMSEA próximo ou inferior a 0,08; GFI superior a 0,90; e TLI superior a 0,90.

Dois modelos de equações estruturais foram testados: o modelo inicial e o modelo ajustado, por meio do programa Amos, utilizando-se o método de estimação da máxima verossimilhança. Os índices de adequação do modelo hipotético inicial (Figura 4.3) foram satisfatórios, embora os parâmetros estimados tenham se apresentado como significativos.

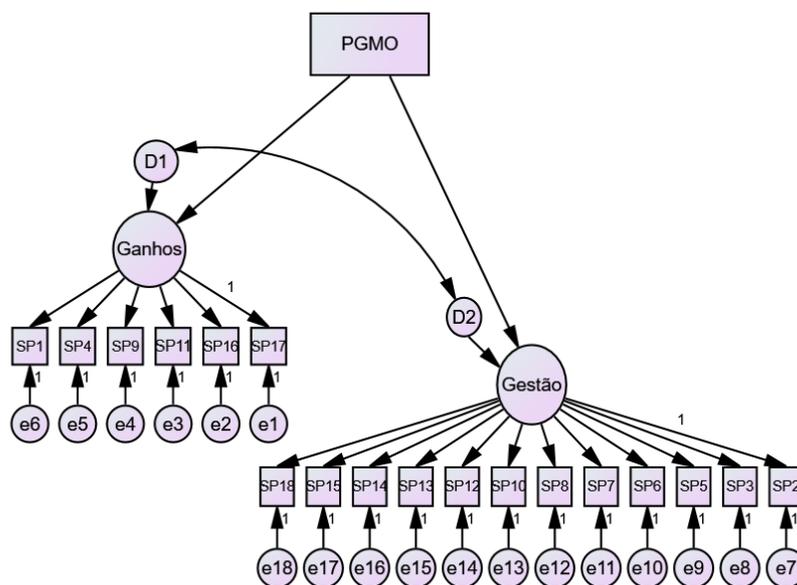


Figura 4.3. Estrutura inicial do modelo

Os principais índices de adequação resultantes e apresentados na Tabela 4.4, para o modelo inicial, alcançaram valores que atendem aos critérios, mas são valores dos indicadores que ainda podem ser melhorados.

Tabela 4.4
Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	Df	χ^2 / df	GFI	RMSEA	CFI	TLI
Modelo Inicial	883,870	150	5,892	0,835	0,101	0,923	0,912
Modelo Ajustado	621,946	146	4,260	0,877	0,082	0,950	0,941

Devido aos valores dos indicadores apresentarem valores aceitáveis, mas reduzidos, foram realizados ajustes no modelo. Para tanto, foram realizadas análises *post hoc*, observando-se covariâncias significativas entre erros não previstas no modelo inicial. Essas covariâncias são entre os itens SP17 e SP9. A Figura 4.4 apresenta o modelo ajustado, em que os índices apresentaram melhoras, confirmando o modelo de regressão entre as variáveis.

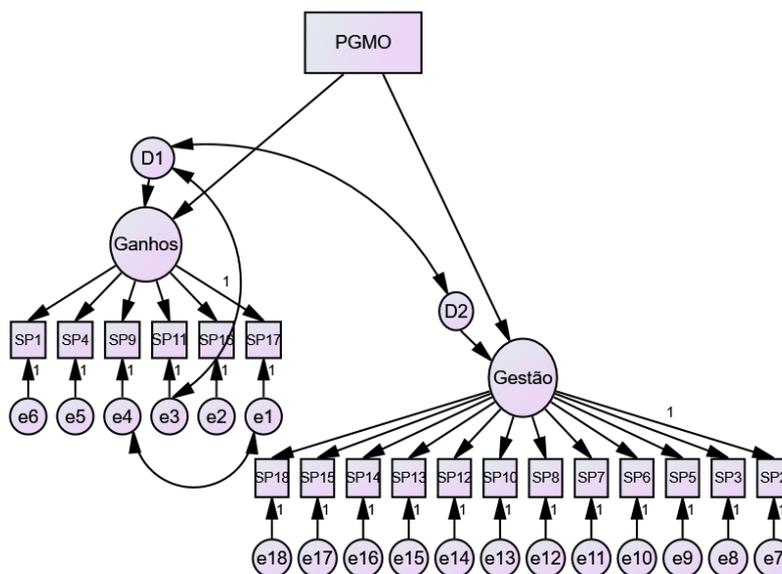


Figura 4.4. Modelo ajustado

Tais resultados corroboram a predição de que quanto maior a adoção de PGMO maior é a percepção de sucesso do projeto, seja da gestão realizada, seja de ganhos gerados com a sua execução. Ou, de outra forma, quanto maior a percepção das práticas de gestão da

mudança, mais os gestores e os participantes dos projetos percebem resultados positivos em termos de ganhos e de gestão.

Resultados da intervenção no grupo experimental

A relação positiva entre as PGMO e os fatores de SP foi corroborada (H_1), bem como a hipótese (H_2) de que há uma diferença significativa entre o grupo experimental e de controle para essa relação entre as variáveis. A percepção de que a adoção de PGMO é maior para o grupo de projetos sob intervenção (H_3) não se confirmou.

Os coeficientes do modelo de regressão linear entre PGMO e SP Gestão, apresentados na tabela 4.5, e entre PGMO e SP Ganhos, apresentados na tabela 4.6, revelam resultados significativos para o modelo de predição de PGMO sobre SP Gestão e SP Ganhos (corroborando H_1), e também que há uma diferença entre o grupo experimental e de controle, onde β padronizado de PCI = 0,490 é maior que β padronizado de PSI = 0,433, para o fator Gestão; e β padronizado de PCI = 0,468 é maior que β padronizado de PSI = 0,379, para o fator Ganhos. Em outras palavras, esses coeficientes indicam que PGMO tem maior força de predição dos fatores gestão e ganhos para o grupo de projetos que passou por intervenção, comparado ao grupo de controle.

Tabela 4.5

Coeficientes do modelo de regressão: PGMO e SPGestão

Grupos	Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	
		Coefficients		Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
PCI	1	(Constant)	,046	,047		,966	,335
		PGMO	,424	,048	,490	8,769	,000
PSI	1	(Constant)	-,040	,062		-,643	,521
		PGMO	,457	,062	,433	7,388	,000

Tabela 4.6
Coeficientes do modelo de regressão: PGMO e SPGanhos

Grupos	Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	
		Coefficients		Coefficients			
		B	Std. Error	Beta			
PCI	1	(Constant)	-,023	,054		-,429	,668
		PGMO	,454	,055	,468	8,274	,000
PSI	1	(Constant)	,038	,057		,671	,503
		PGMO	,357	,057	,379	6,299	,000

Para testar H₃ (a percepção da adoção de PGMO é maior para o grupo de projetos sob intervenção), foi realizada ANOVA comparando os fatores PGMO, Gestão e Ganhos entre os grupos de PCI e PSI, e o resultado foi não significativo entre os grupos, conforme apresentado na Tabela 4.7.

Tabela 4.7
ANOVA de comparação entre grupos

		Soma dos	Df	Quadrados	F	Sig
		Quadrados		Médios		
PGMO	Entre Grupos	1,398	1	1,398	1,415	0,235
	Nos Grupos	477,364	483	0,988		
	Total	478,762	484			
Gestão	Entre Grupos	2,111	1	2,111	2,276	0,132
	Nos Grupos	448,022	483	0,928		
	Total	450,133	484			
Ganhos	Entre Grupos	0,023	1	0,023	0,026	0,873
	Nos Grupos	436,309	483	0,903		
	Total	436,333	484			

De acordo com a Tabela 4.7, não há diferenças de percepção entre o grupo experimental e o grupo controle quanto à existência das práticas de gestão da mudança, bem como em relação à percepção dos fatores gestão e ganhos.

Considerações quanto à adoção de PGMO pelo grupo experimental

Do conjunto de ações referenciadas na escala E-PGMO, foi perguntado aos participantes “que ações poderiam ser implantadas nos seus projetos e nos próximos 3 meses”, obtendo-se um conjunto de 7 ações, apresentado na Tabela 4.8.

Tabela 4.8

Práticas de gestão das mudanças e ações selecionadas pelos gestores para aplicação

Prática	Ações
Liderança	GM 02 - Identificar e envolver servidores com alta credibilidade dentro da organização para liderar o processo de mudança. GM 06 - Identificar e envolver executivos que demonstrem publicamente seu comprometimento com o processo de mudança. GM 12 - Identificar e envolver líderes fortemente carismáticos para dirigir ou apoiar o processo de mudança.
Capacitação	GM 18 - Capacitar colaboradores (com treinamento, aprendizado em trabalho etc.) para os novos papéis e responsabilidades.
Compensação e Incentivos	GM 07 - Desenvolver medidas de incentivo e reconhecimento com o objetivo de recompensar comportamentos esperados. GM 03 - Adotar medidas de incentivo e reconhecimento com o objetivo de promover novas responsabilidades e demandas de trabalho. GM 17 - Recompensar os funcionários quando esses atenderam aos objetivos da mudança implementada.

As ações selecionadas pelos participantes do treinamento foram comparadas com aquelas avaliadas por meio da escala PGMO, respondida pela pesquisa quantitativa. As médias dos resultados de cada uma das práticas de gestão da mudança, quando vistas separadamente a partir de informações prestadas pelos participantes do treinamento, parecem diferir um pouco dos resultados gerais apresentados pelos fatores das escalas. Todas as ações de intervenção apresentaram médias maiores para os projetos que sofreram intervenção se comparadas com os projetos sem intervenção. Conforme apresentado na Figura 4.5, as ações pretendidas foram mais percebidas pelos sujeitos nos projetos cujas equipes receberam o treinamento em PGMO. Apesar de os resultados descritivos indicarem uma presença maior das práticas de gestão da mudança no grupo experimental, os resultados gerais dos fatores não corroboraram esse resultado.

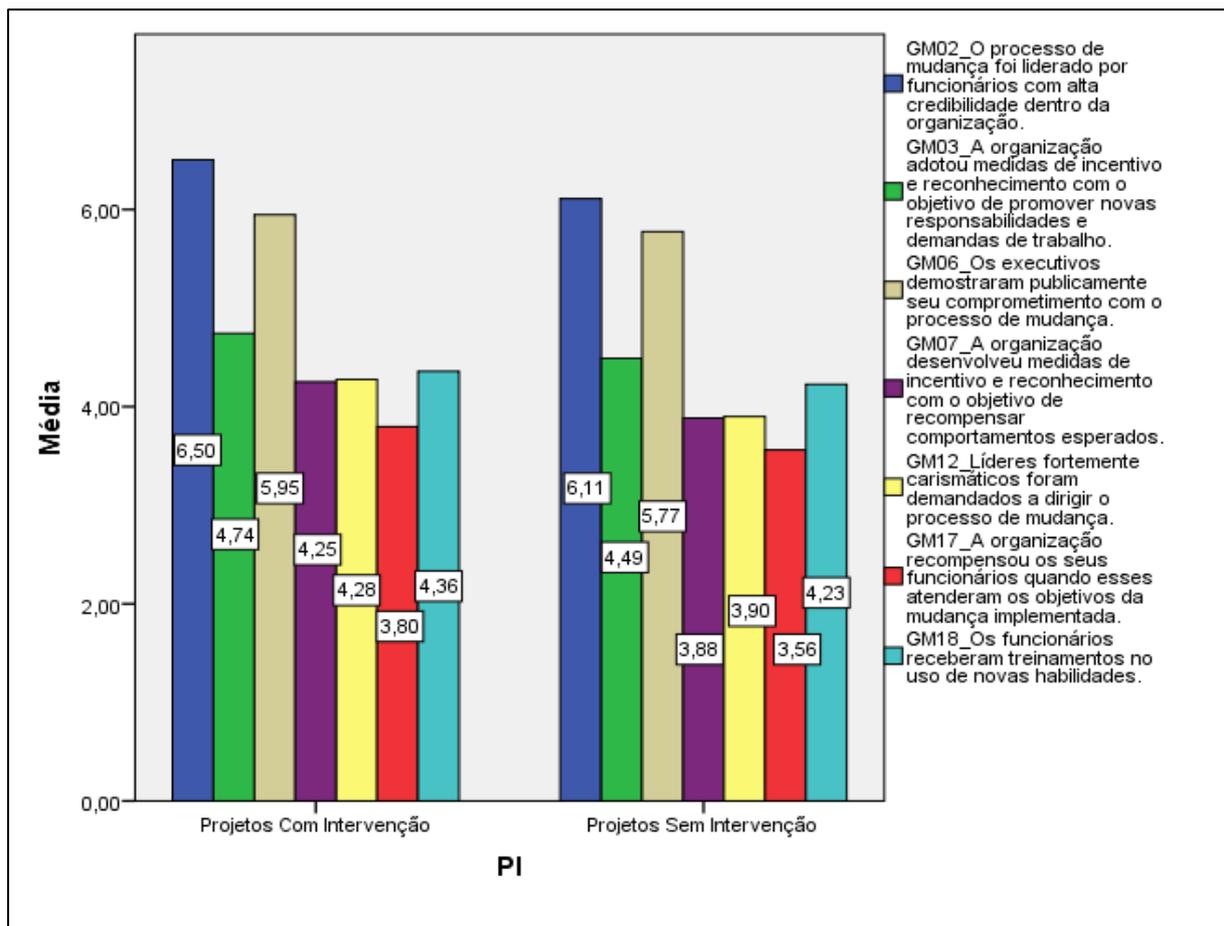


Figura 4.5. Médias da adoção de PGMO nos grupos PCI e PSI

A percepção de executivos e consultores do Espro

A percepção de executivos, levantada por meio de entrevistas semiestruturadas, corrobora os dados quantitativos apresentados, principalmente no que diz respeito ao efeito que a gestão da mudança pode ter para o alcance de resultados em projetos. Conforme resumido na Tabela 4.9, os respondentes destacaram práticas de gestão da mudança que, em suas percepções, devem ser adotadas no gerenciamento de projetos, em consonância com o que preconiza a literatura sobre gestão de mudança e de projetos.

Tabela 4.9

Síntese das respostas dos executivos sobre resultados e mudanças em projetos

Executivos (E)	Questões (*) e Respostas (**)		
	Resultados (Q1)	Mudanças (Q2)	O que falta? (Q3)
E1	P	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior competência de gerentes de projetos e líderes para gerenciar as mudanças; ✓ Balanceamento entre atividades diárias e esforços para implantar a mudança; ✓ Definição de papéis dos envolvidos com as mudanças; ✓ Institucionalização das práticas de gestão de mudanças.
E2	S	P	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestores em diferentes níveis acreditarem na relevância das mudanças propostas; ✓ Metodologia simples e cultura de gestão de mudanças.
E3	S	S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter e aprimorar as mudanças implementadas.
E4	S	S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quebrar a cultura de feudos na organização; ✓ Estabelecer maior controle e cobrança nos projetos.
E5	S	S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptação das equipes às novas rotinas e tecnologias de automação dos processos.
E6	S	S	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reforçar a governança e o acompanhamento da execução do projeto, com maior envolvimento da alta administração; ✓ Maior comunicação e acompanhamento mensal do andamento do projeto pela alta administração.

(*) Questões: Q1 = Os projetos estão alcançando os **resultados** pretendidos? Q2 = Os projetos estão realizando as **mudanças** pretendidas?; Q3 = **O que falta** ser feito (se falta) para que as mudanças aconteçam da forma esperada? (**) Respostas: S = Sim; N = Não; P = Parcialmente.

Sobre os resultados dos projetos

Quando perguntados se os projetos estão alcançando os resultados pretendidos, os executivos consideram que sim, de forma plena, sendo atribuída menção parcial para aqueles projetos em que nem todo o impacto corporativo foi alcançado. Eles ressaltam que aspectos de prazos e custos impactam o desempenho do projeto, mas apontam que o sucesso alcançado decorre principalmente do envolvimento e do engajamento da equipe com a execução do projeto.

[...] “Sim, os projetos alcançaram e alguns ultrapassaram os resultados pretendidos, apesar dos percalços ao longo da execução, em especial a restrição orçamentária. O sucesso alcançado foi decorrente, principalmente, do envolvimento e discussão com toda a equipe durante o processo de planejamento e engajamento de todos na fase de execução.” (E3)

[...] “Os projetos vêm alcançando os resultados pretendidos, porém de forma mais lenta, tendo em vista que, com a severa restrição orçamentária ocorrida em 2019, houve a necessidade de postergação das entregas previstas, impactando o prazo desses projetos.” (E5)

Também destacam aspectos como a realização de entregas e de benefícios como uma forma de evidenciar os resultados dos projetos.

[...] “No encerramento, levantamos que mais de 90% das entregas previstas foram efetivamente executadas (...). Dessa forma, além de executar as entregas previstas, os resultados/benefícios previstos foram alcançados.” (E6)

E que resultados de ordem técnica são mais fáceis de serem alcançados do que aqueles relacionados às mudanças comportamentais demandadas por novos processos.

[...] “De maneira geral, os projetos alcançam os resultados pretendidos. Se puder classificar os resultados como de ordem técnica (estudos, modelos, indicadores, regulamentação etc.) e de ordem processual (relacionados ao processo de trabalho), diria que alcançamos sempre os de ordem técnica, mas nem sempre conseguimos mudar os processos como imaginávamos no início.” (E4)

Entendem que, quanto mais amplo e estratégico é o resultado pretendido, menor a percepção de resultados alcançados.

[...] “De forma geral, sim, mas podemos afirmar que alguns resultados foram parciais, ou seja, não tiveram todo o impacto corporativo que gostaríamos, modificando a cultura ou o comportamento dos servidores e gestores. Quanto mais próximo de benefícios de nível operacional, como, por exemplo, o front-office, melhores os resultados, quanto mais próximo de benefícios do tipo estratégico, como a GD, menores os resultados percebidos.” (E2)

Sobre as mudanças implementadas pelos projetos

Com relação às mudanças implementadas pelos projetos, os executivos destacaram que as mudanças operacionais tendem a ser mais concretadas e efetivas que as mudanças com delineamento mais estratégico.

[...] “Os projetos foram concebidos para alcançar as mudanças nos seus respectivos níveis, estratégicos, táticos e operacionais, mas as mudanças de fato não estão sendo uniformes nos diversos tipos de projetos (...) projetos mais estratégicos tenderam a ter mudanças menos efetivas.” (E2)

Mas também ressaltam que as mudanças geradas pelos projetos devem se alinhar a uma visão de futuro previamente definida.

[...] “O projeto contribuiu significativamente para a concretização e consolidação da visão de futuro definida (...).” (E6)

A realização de diagnóstico foi um dos aspectos destacados nas respostas dos executivos, ao mencionar que mudanças previstas em estudos de diagnóstico foram plenamente alcançadas, tais como a integração entre áreas e processos, o alinhamento de processos às práticas de internacionais e a eficácia na comunicação institucional.

[...] “Posso destacar que as principais mudanças que estavam previstas no diagnóstico realizado quando da preparação do projeto foram atingidas quase plenamente.” (E3)

Os executivos entrevistados entendem que mudança de cultura é mais difícil de se implementar, tomando-se como exemplo a mudança voltada para a integração entre áreas.

[...] “Mudanças têm ocorrido, mas a cultura do individual se sobrepõe à cultura da integração. Integrar é, de fato, algo simples de falar, mas muito complicado de implementar.” (E4)

Sobre o que falta ser feito para que as mudanças aconteçam

Sobre o que falta ser feito para que as mudanças aconteçam da forma esperada, vários aspectos de gestão da mudança foram apontados, principalmente relacionados à liderança, à institucionalização de práticas e ao tratamento de questões culturais. Com relação à liderança, os executivos entrevistados destacaram aspectos voltados ao desenvolvimento de competências de gestores e líderes da mudança, às suas atitudes frente às mudanças (acreditar e patrocinar) e aos papéis que devem desempenhar no processo.

[...] “Para tanto, é necessário desenvolver competência dos gerentes de projetos e líderes de mudança e melhor definição de papéis dos envolvidos nas mudanças.” (E1)

[...] “Gestores precisam acreditar que as mudanças propostas são importantes e então patrociná-las. Quanto mais próximo do topo organizacional menor o patrocínio de fato, apesar de haver o patrocínio falado”. (E2)

Os executivos entrevistados também reconheceram que faltam práticas voltadas especificamente para a gestão da mudança e que, mesmo que adotadas, elas devem ter uma sustentação institucional, para que sejam seguidas de fato pelos diversos atores organizacionais. Tal informação corrobora o resultado apresentado quanto ao nível de adoção de PGMO na organização pesquisada, considerado abaixo da média (Manuscrito 3).

[...] “Falta uma metodologia simples e cultura implantada de gestão de mudanças, seja em projetos ou processos. E a pergunta que coloco, se tivéssemos ela seria seguida com convicção? Um exemplo disso são mudanças que afetam estrutura organizacional significativa dificilmente seguirão uma metodologia de mudanças; elas virão top-down.” (E2)

[...] “deve-se estabelecer mais cobrança. Exemplos: estabelecer número mínimo de reuniões de acompanhamento dos projetos (alguns gerentes de projeto realizam uma reunião de abertura/aprovação e outra de finalização) e mudar o formato dos

relatórios mensais, que devem ser mais informativos, principalmente na parte de problemas.” (E4)

[...] “deve-se reforçar a governança e o acompanhamento da execução do projeto, mediante a indicação do gerente em nível de Chefe Adjunto, assim como de Gerente Alternativo (Assessor Pleno). Esses Gerentes se reportarão mensalmente ao gabinete, por meio de planilha customizada de entregas, etapas e benefícios.” (E6)

Questões culturais e da sustentação das mudanças implementadas também foram abordadas pelos executivos, que apontaram a necessidade de maior integração entre áreas como o fator crucial de mudança cultural.

[...] “Falta quebrar cada vez mais a cultura dos feudos – aos poucos vai mudando, mas ainda falta mudar a cultura da organização”. (E4)

[...] “As mudanças pretendidas foram alcançadas com grau elevado de satisfação. O desafio agora é mantê-las e aprimorá-las.” (E3)

Por último, a mudança comportamental foi apontada como principal desafio dos processos de mudança organizacional.

[...] “A parte mais custosa é a adaptação das equipes as novas rotinas e tecnologias de automação dos processos, com um gasto de DUH maior que o esperado no treinamento dos servidores.” (E5)

Sobre mudanças na metodologia de gerenciamento de projetos relativas à PGMO

Nas entrevistas realizadas com consultores do Espro, duas questões foram formuladas:

i) “o que mudou na condução dos projetos sob acompanhamento do Espro?”; ii) “quais as mudanças implementadas na metodologia de gerenciamento de projetos referenciadas em práticas de gestão da mudança?”. As informações prestadas, resumidas na Tabela 4.10, revelam que a adoção de PGMO na metodologia de gerenciamento de projetos da

organização ainda é sutil, centrada em práticas mais voltadas ao diagnóstico e ao trato de mudanças de processos organizacionais, do que para questões atitudinais e comportamentais de atores organizacionais participantes ou impactados pela mudança, o que é o cerne da gestão da mudança abordada na literatura.

Tabela 4.10

Síntese das respostas dos consultores do escritório de projetos

Consultor (C1)	Questões	
	Mudanças na condução dos projetos (Q1)	Adoção de PGM O (Q2)
C1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reestruturação e simplificação da MGPro; ✓ Maior foco em benefícios; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição do estado atual e do estado futuro esperado no plano do projeto; ✓ Indicação, no plano do projeto, das mudanças previstas nos processos; ✓ Indicação, no plano do projeto, dos benefícios esperados para a organização e para a sociedade, decorrentes das mudanças.
C2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior comprometimento das equipes de projetos; ✓ Simplificação e agilidade do processo de gerenciamento de projetos; ✓ Gerenciamento mais eficiente de projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de benefícios; ✓ Implementação do raciocínio “situação atual” versus “situação futura” no plano do projeto; ✓ Gerentes e equipes de projetos mais voltados para o benefício das entregas.

(*) Questões: Q1) o que mudou na condução dos projetos sob acompanhamento do Espro? Q2) quais as mudanças implementadas na metodologia de gerenciamento de projetos referenciadas em práticas de gestão da mudança?

Entre as mudanças na metodologia que se destacaram nas respostas dos entrevistados está a orientação de que as mudanças pretendidas devem ser claramente registradas no plano do projeto, visando a uma melhor comunicação aos envolvidos.

[...] “Ao desenvolver o plano do projeto, os gerentes necessitam apontar qual o estado atual e qual o estado futuro que eles esperam após o fim do projeto, linkando com as mudanças que poderão ocorrer nos processos da unidade e com os benefícios que o projeto e essas mudanças trarão à unidade, à organização e/ou sociedade. Os envolvidos com os projetos passam a enxergar com mais clareza as mudanças e benefícios que buscam com o projeto (...). Isso também está culminando numa reestruturação do próprio Espro, que passa a ter um caráter mais solucionador e estratégico.” (C1)

O gerenciamento de benefícios, que passa necessariamente por mudanças que visam ganhos finais e satisfação das pessoas envolvidas, torna-se o foco de projetos, com a diminuição para o enfoque dado a prazos e entregas:

[...] *“Conseguimos implementar o raciocínio de ‘situação atual’ versus ‘situação futura’ dentro do plano do projeto, e os gerentes e as equipes estão se esforçando para pensar sobre os benefícios das entregas. É uma mudança grande, pois geralmente o foco recaía sobre as entregas (entregar ou não entregar) e os prazos estipulados dentro do cronograma. Não se pensava muito nos benefícios para a organização e a sociedade.” (C2)*

DISCUSSÃO

A presente pesquisa traz como principal contribuição o reforço ao posicionamento de autores destacados na literatura de que práticas de gestão da mudança constituem-se de um conjunto de ações que visam promover resultados organizacionais, alinhando a gestão de mudanças à gestão de projetos e seus impactos sobre o sucesso do projeto. Visando responder à pergunta de pesquisa (a adoção de práticas de gestão de mudanças altera positivamente a percepção dos envolvidos sobre o sucesso de projetos organizacionais?), três hipóteses foram testadas e seus resultados apresentados neste estudo.

Os achados relacionados à hipótese 1 (há associação positiva entre PGMO e PSP) convergem para o entendimento de que o sucesso ou o fracasso de um projeto decorre, em alguma medida, de um conjunto de ações que visam alcançar mudança sustentável no comportamento humano dentro das organizações, com foco nos processos e nas pessoas (Todd, 1999). Tais ações voltam-se principalmente para o diagnóstico e a preparação da organização para a mudança, para a atuação de lideranças em todo o processo de mudança,

para as ações de comunicação no processo e na preparação dos agentes organizacionais e para novos desafios de trabalho decorrentes da mudança, com incentivos e reforço a novos comportamentos esperados. Tais práticas têm efeito tanto sobre a gestão de projetos organizacionais durante a sua execução quanto na contribuição para a geração de benefícios finais às partes interessadas ou impactadas pelos projetos.

Embora explícita a necessidade e a relevância de integrar práticas de gestão de mudança à gestão de projetos, visando ao alcance dos resultados pretendidos, gerentes de projetos e equipes podem ser céticos em relação à adoção de novas práticas de gestão. Atitudes de ceticismo, por exemplo, englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não colaboração (Neiva & Paz, 2012). Daí porque é necessário formar atitude positiva de equipe de projetos em relação às PGMs. Sabe-se que há processos psicológicos responsáveis pela mudança de atitude, sendo a persuasão uma das principais estratégias. De acordo com Smith e Mackie (1999), persuasão é o processo pelo qual as atitudes são desenvolvidas, reforçadas ou alteradas pela comunicação. É entendimento básico de que atitudes podem ser modificadas a partir de novas informações (processamento cognitivo), de novos afetos (processamento afetivo) e de novos comportamentos ou situações (componente comportamental), tendo-se a comunicação persuasiva como fator central do processo (Baumister & Finkel, 2010).

Estudo publicado por Neiva e Paz (2012) corrobora a literatura, salientando que atitudes de aceitação são antecedentes de mudanças organizacionais bem-sucedidas. Nesse sentido, a forma como o indivíduo processa a mensagem de persuasão, bem como sua fonte, contexto e recipiente (Neiva & Mauro, 2011), é crucial para influenciar as atitudes e os comportamentos dos membros do grupo frente às mudanças a serem implantadas.

Certamente que a capacidade da atitude em prever comportamentos (controversa para muitos, desde LaPiere e Wang (1931) sofre interferência de vários aspectos, tais como a

influência social, as experiências individuais e o próprio tipo de comportamento a ser predito. Tais aspectos também podem ser limitadores da forma como se pretende acessar e avaliar mudanças de atitudes de indivíduos e grupos, muitas vezes implícitas e pouco reveladas em medições explícitas.

A experimentação entra, a essa altura, como um meio de aguçar a relevância do processo de testar, submeter à prova e selecionar. A experimentação, portanto, não é encarada, em si mesma, como uma fonte de ideias necessariamente antagônica à sabedoria tradicional (Campbell & Stanley, 1979).

Nesse sentido, e visando complementar a abordagem correlacional e descritiva dos fenômenos observados, uma intervenção no ambiente investigado também se mostrou uma relevante estratégia de interação com os sujeitos da pesquisa. Com o objetivo de persuadir equipes de projetos para a adoção de PGMO às práticas existentes de gerenciamento de projetos, um plano de treinamento em PGMO foi estruturado e ministrado a um grupo de membros de projetos da amostra.

Entende-se que, por meio de uma intervenção de treinamento, é possível gerar crescimento organizacional, desenvolvendo habilidades, melhorando atitudes e despertando a motivação das pessoas para a introdução de novas formas de atuar no ambiente organizacional. Neste estudo, por meio do treinamento realizado, os sujeitos do grupo experimental foram expostos tanto a estímulos cognitivos acerca da incorporação de novas práticas como foram incentivados a implementá-las no âmbito de suas rotinas de trabalho. Quando demandados a indicar que ações de gestão de mudança poderiam ser incorporadas às ações de gerenciamento dos projetos em que atuam, gerentes e equipes apresentaram um conjunto de 7 ações, relativas à liderança, à capacitação e ao incentivo de comportamento esperados com a condução de projetos de mudança. Com a posterior aplicação da escala E-PGMO, constatou-se que a média de percepção de PGMO foi maior no grupo de projetos

com intervenção, quando comparada com o grupo controle, indicando para esse conjunto de ações selecionadas um efeito positivo do treinamento em PGMO.

É importante discutir que as ações de treinamento implantadas podem não ter sido suficientes para gerar as mudanças nos comportamentos dos gestores que afetassem a percepção dos membros das equipes de projetos. Mudanças comportamentais em longo prazo são mais complexas e dependem de uma série de ações junto a populações-alvo, no caso, os gestores de projeto (Goodwin, 2010; Gorran Farkas, 2013).

É importante ressaltar que as práticas selecionadas dizem respeito aos aspectos psicossociais associados à gestão da mudança. Ao indicar práticas de liderança e de capacitação, revela-se que as equipes que conduzem projetos não se reconhecem preparadas para a gestão da mudança e ainda carecem de esforços para que o convencimento e a mobilização das pessoas se façam presentes, visando melhor o resultado de projetos organizacionais.

Os efeitos quantitativos testados nesse estudo foram corroborados pela pesquisa qualitativa realizada junto aos executivos e consultores de projetos da organização pesquisada. Suas respostas evidenciam o que é preconizado pela literatura recente, dentre elas a percepção de que o diagnóstico é prática preliminar e determinante do processo de gestão da mudança (Packard, 2013) e a de que a mudança cultural é o maior desafio do processo de mudar o comportamento das pessoas em ambiente organizacional (Kotter, 2012). A sustentação da mudança e sua incorporação à cultura organizacional (Micelotta, Lounsbury, & Greenwood, 2017; Wagstaff, Gilmore, & Thelwell, 2015; McCrae, 2014; Gorran Farkas, 2013; Kotter 2012) são questões apresentada nas respostas dos entrevistados.

No que diz respeito à liderança, a definição de perfis de agente de mudança para cada projeto e o desenvolvimento de competências relativas às PGMO foram também salientadas nas entrevistas com os executivos pesquisados. O agente de mudança é o responsável pela

administração das atividades de mudança dentro da organização, que pode ser executivo ou não, funcionário da organização ou consultor externo. Ser agente de uma mudança específica demanda uma série de atributos precedentes, como conhecer e entender os propósitos da mudança, integrar indivíduos em torno desse propósito e enfrentar resistências, procurando negociar e manter uma comunicação clara e objetiva com atores organizacionais envolvidos. Gerentes de projetos, por exemplo, são agentes de mudanças, porque atuam na definição dos objetivos de um projeto e usam suas habilidades e competências para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto (Costeira, Gomes, & Correia, 2019).

Acredita-se que, para implementar mudanças, os próprios líderes acabam por rever seus papéis (Hannay, Ben Jaafar, & Earl, 2013). Não somente a alta gerência, mas também gestores em vários níveis da organização devem incorporar o papel de líderes de mudanças (Barratt-Pugh, Bahn, & Gakere, 2013; Barton & Ambrosini, 2013), tanto para grandes transformações como para melhorias incrementais (Binci, Cerruti, & Braganza, 2016; Mihail, Mac Links, & Sarvanidis, 2013; Carter, Armenakis, Feild, & Mossholder, 2013), contando com uma rede de colaboradores: agentes de mudança (Wee & Taylor, 2018; Arroyo, 2017). A liderança transformacional é crucial para o apoio dos funcionários em mudanças planejadas ou emergentes (Van der Voet, 2014; Al-Ali, Singh, Al-Nahyan, & Sohal, 2017). Para liderar a mudança, gestores devem prover suporte operacional, fomentar relacionamentos, promover o aprendizado e o equilíbrio organizacional (Nelson-Brantley e Ford, 2017) e desenvolver relações de confiança com suas equipes (Smollan, 2014). Por meio da liderança, é possível inspirar e conduzir o processo de mudança, com a participação de líderes formais e informais da organização.

As necessidades de institucionalização de práticas e de controle das ações de mudança também foram aspectos evidenciados nas entrevistas com executivos e consultores do Espro. Se a incidência de mudanças numa organização ou projeto for muito frequente, a tendência

de burlar etapas e acelerar a execução das mudanças poderá se tornar um hábito, o que pode afetar o controle que se tem sobre essas mudanças e sobre seu impacto no escopo do projeto, na estrutura da organização ou nos benefícios a serem gerados. Avaliações de impacto realizadas de forma inadequada, coletas apenas para aprovação não realizadas, registros incompletos e documentação desatualizada são alguns dos efeitos desse afrouxamento dos processos de controle sobre as mudanças. A necessidade de definir de forma clara, no plano do projeto, o que vai mudar em processos e quais benefícios serão gerados é um indício de que a metodologia de gerenciamento de projetos está se acomodando para uma maior gestão de mudanças e de benefícios, conforme identificado nas respostas dos entrevistados.

Assim, ainda que o resultado seja refletido no todo, são as ações focadas no comportamento das pessoas que iniciam as modificações. Entre o início e o resultado da gestão de mudança, a comunicação é a ferramenta que une todos os funcionários da organização sob o mesmo objetivo. A maneira como os gestores e agentes alicerçam a gestão de mudança começa com a preparação de argumentos que fortifiquem sua visão de futuro e, também, com a preparação das fases, as quais terão de ser ultrapassadas até que se chegue ao patamar esperado. Mudanças recentes dos conteúdos no Plano do Projeto da organização pesquisada revelam uma maior atenção à comunicação mais eficiente das mudanças esperadas, conforme percebido nas respostas dos participantes das entrevistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de atingir o objetivo deste estudo, investigou-se as relações existentes entre PGMO e PSP, através do referencial teórico e, depois, em pesquisa quantitativa e qualitativa em organização pública federal, na busca de indicadores que apontem relações positivas entre essas variáveis. Estudar e conhecer as práticas de gestão de mudanças e medir o nível de

aceitação dessas práticas no ambiente organizacional pesquisado parece um bom começo, mas não o suficiente para oferecer uma contribuição prática e acadêmica ao tema. De acordo com Pollack e Pollack (2015), parece haver poucas pesquisas que investigam os aspectos práticos do uso das PGMO ou que questionem criticamente sua eficácia. Uma pesquisa quase experimental apresentou-se como método adequado ao comparar dois grupos de projetos em execução, sob determinados critérios científicos, na investigação da aplicação dos efeitos reais da adoção de práticas. Por isso, além dos levantamentos de conceitos teóricos e de arranjos metodológicos empíricos explorados, também foi possível obter a percepção dos principais atores, envolvidos na gestão de projetos e de mudanças organizacionais, quanto aos efeitos da aplicação das práticas de gestão de mudanças organizacionais na condução de projetos, revelando-se uma possibilidade de integração e complementação entre as referidas práticas.

Como proposta para novos estudos, sugere-se um estudo longitudinal por meio do qual será possível aferir a evolução da adoção de PGMO no ambiente pesquisado, bem como os efeitos de longo prazo que essa adoção poderá promover. No caso da ação de intervenção sobre PGMO, melhorias no programa de treinamento e no plano de intervenção deverão ser implantadas, visando garantir seus reais efeitos como contribuição ao sucesso dos projetos.

REFERÊNCIAS

- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.

- Ahmed, R., & Azmi bin Mohamad, N. (2016). Exploring the relationship between multi-dimensional top management support and project success: *An international study. Engineering Management Journal*, 28(1), 54-67.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821.
- Almeida, H. R., & Ramos Filho, A. C. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. A., & Money, A. H. (2006). Exploring project success. *Baltic journal of management*, 1(2), 127-147.
- Arroyo, P. (2017). A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1763-1774
- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
- Badewi, A., & Shehab, E. (2016). The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective. *International Journal of Project Management*, 34(3), 412-428.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70/Livraria Martins Fontes.

- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746.
- Basamh, S. S., Huq, M. N., & Dahlan, A. R. A. (2013). Project implementation success and Change Management practices in Malaysian Government-linked companies (GLCs). *Journal of Social and Development Sciences*, 4(7), 349.
- Baumister, R. F., & Finkel, E. J. (2010). *Advanced social psychology: The state of the science*. Nova York: Oxford Press.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Binci, D., Cerruti, C., & Braganza, A. (2016). Do vertical and shared leadership need each other in change management?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 558-578.
- Block, T., & Frame, D. (1998). *The Project Office: best management practices*. California: Crisp Management Library.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
- Brown, D. R., Rose, D., & Gordon, R. (2016). De-commoditizing change management: A call for the re-positioning of change management on IT projects. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 793-803.
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1979). Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa. In *Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa*. USP/EPU.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chan, A. P., Scott, D., & Lam, E. W. (2002). Framework of success criteria for design/build projects. *Journal of management in engineering*, 18(3), 120-128.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744-1754.
- Costeira, I. B. S., Gomes, V. V. B., & Correia, M. S. (2019). A projeção de uma estrutura organizativa utilizando a ferramenta de gestão de projetos um estudo de caso sobre o evento executive/The projection of an organizational structure using the project management tool a case study on the executive event. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 14168-14190.
- Crawford L., Aitken A., Hassner-Nahmias A. (2014). *Project Management and Organizational Change*. Newtown Square: Project Management Institute. Inc.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201.
- Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, 34(3), 480-493.
- Dinsmore, P. C. (1999). *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.

- Goodwin, C. J. (2010). *Research in psychology methods and design*, 6th ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gorran Farkas, M. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Reference services review*, 41(1), 13-31.
- Günther, H. (2011). Métodos de pesquisa em psicologia social. In E. Neiva e C. V. Torres (Orgs.), *Psicologia Social* (pp. 54-72). Porto Alegre, RS: ArtMed.
- Hannay, L., Ben Jaafar, S., & Earl, L. (2013). A case study of district leadership using knowledge management for educational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 64-82.
- Heckmann, N., Steger, T., & Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69(2), 777-784.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288
- Jarocki, T. L. (2014). One solution for project success: Project and change management in the PMBOK® guide. *Project Management Institute*.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *International Journal of Project Management*, 36(4), 19-31.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

- LaPiere, R. T., & Wang, C. (1931). The incidence and sequence of social change. *American Journal of Sociology*, 37(3), 399-409.
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modification in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111(3), 490-504.
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 17(1), 22-29. Doi: 10.17652/rpot/2017.1.12157.
- McCrae, J. S., Scannapieco, M., Leake, R., Potter, C. C., & Menefee, D. (2014). Who's on board? Child welfare worker reports of buy-in and readiness for organizational change. *Children and Youth Services Review*, 37, 28-35.
- McDonald, R. P. & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885-1910.
- Mihail, D. M., Mac Links, M., & Sarvanidis, S. (2013). High performance work systems in corporate turnaround: a German case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 190-216.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott—the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775.
- Neiva, E. R., & Mauro, T.G. (2011). Atitude e Mudança de Atitude. In Torres, C., & Neiva, E. R. (Orgs.), *Psicologia Social*, 171-203. Porto Alegre: Artmed Editora.

- Neiva, E. R., & Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de administração*, 47(1), 22-37.
- Nelson-Brantley, H. V., & Ford, D. J. (2017). Leading change: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 73(4), 834-846.
- Packard, T. (2013). Organizational change: A conceptual framework to advance the evidence base. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(1), 75-90.
- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 34(1), 22-28.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988a). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988b). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-75.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2006). Organizational governance and project success: lessons from Boston's Big Dig. In *Concept Symposium 2006: Principles of governance for major investment projects*. Norwegian University of Science and Technology.
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28(1), 51-66.
- Project Management Institute – PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Newton Square: Project Management Institute, Inc.

- Raineri, A. B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64(3), 266-272.
- Rusare, M., & Jay, C. I. (2015). The project implementation profile: A tool for enhancing management of NGO projects. *Progress in Development Studies*, 15(3), 240-252.
- Sampieri, R. H. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre, RS: Penso.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Institute*, 17(4), 57-70.
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (1999). *Social Psychology*. Psychology Press. 2nd Edition.
- Smollan, R. K. (2014). The emotional dimensions of metaphors of change. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 794-807.
- Sudhakar, G. P. (2016). Understanding the meaning of "Project Success". *Binus Business Review*, 7(2), 163-169.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*, 124, 339-349.
- Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*, 32(2), 237-244.
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772-783.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2013). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.

- Ullman, J. B. (2001). Structural Equation Modeling. In B. Tabachnick & L. S. Fidell (Orgs.), *Using Multivariate Statistics* (pp. 653-771). San Francisco: Allyn & Bacon.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. C. (2015). Sport medicine and sport science practitioners' experiences of organizational change. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 25(5), 685-698.
- Wee, E. X., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852-862.

APÊNDICE A – PROGRAMA DA OFICINA PRÁTICAS DE GESTÃO DA MUDANÇA APLICADAS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Oficina: Práticas de Gestão da Mudança Aplicadas ao Gerenciamento de Projetos

Datas: 06 e 07 de junho de 2019

Carga Horária: 2 dias (16 horas)

Objetivo:

Ao final da oficina, o participante conhecerá as principais práticas de gestão de mudanças e poderá refletir sobre as possibilidades de aplicação nos projetos de que participam.

Ementa:

Mudança organizacional, gestão da mudança e práticas de gestão. Reações a mudança, agentes de mudança e papéis em projetos e programas que implementam mudanças.

Público-alvo:

- Equipes de projetos (e programas) em execução (gerentes de projetos e programas, gerentes alternos e membros de equipe);
- Gerentes de mudança ou colaboradores;
- Gestores de áreas interessadas/impactadas pelos projetos;
- Membros do escritório de projetos;
- Representantes de outras áreas impactadas por mudanças

Metodologia de Ensino:

A oficina será ministrada por meio de atividades em grupo e simulações, com base em conceitos e práticas apresentadas.

Plano de aulas: atividades e dinâmicas		
1º Dia – Manhã		
9h00 às 12:30	<p>Unidade 1: Contexto de projetos e programas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetos e programas como veículos de mudança. ▪ Tipos de projetos e programas que implementam mudanças ▪ Planejamento e execução de projetos em contextos de grandes mudanças <ul style="list-style-type: none"> ○ Reflexão sobre as práticas de gerenciamento de projetos e programas existentes. ○ Tais práticas são suficientes para implementar mudanças de forma satisfatória? <p>Unidade 2: Contexto de mudança organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O que é mudança organizacional ▪ Os tipos de mudança organizacional ▪ O que é gerenciamento da mudança organizacional ▪ Quais as práticas de mudança organizacional <ul style="list-style-type: none"> ○ Índícios de efetividade da adoção das práticas de gestão de mudanças em organizações 	<p>Aula expositiva e Dinâmica em sala</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dinâmica 1: Quais as mudanças propostas no meu projeto? Como estamos tratando? Quais dimensões de mudanças ▪ Dinâmica 2: Quais as reações que as pessoas apresentam quando acontece um processo de mudança nas organizações?
1º Dia – Tarde		
14h00 às 18:00	<p>Unidade 3: A dimensão humana no contexto da gestão de mudanças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepções de mudança pelos diversos stakeholders ▪ Reações comportamentais, afetivas e cognitivas a mudança organizacional; ▪ Fatores que constituem gatilhos de mudança. ▪ Características individuais e o apoio aos processos de mudança organizacional (antigos x novos, homens x mulheres, etc.) ▪ Resistências para mudar ▪ Papel dos diversos atores na mudança organizacional: gerentes de projetos, membros de equipe, chefes das Unidades Envolvidas, Comitês, pessoas impactadas, pessoas que vão mudar seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aula expositiva ▪ Dinâmica em sala <ul style="list-style-type: none"> ○ Exercício sobre atores e diferentes pontos de vista ○ Mapeamento de resistências ▪ Discussão de possíveis soluções
2º Dia – Manhã		
9h00 às 12h30	<p>Unidade 4: Práticas de gestão de mudanças aplicadas ao ciclo de gerenciamento de projetos e programas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aula expositiva ▪ Dinâmica em sala <ul style="list-style-type: none"> ○ Separação em grupos pelos conjuntos de práticas de gestão de mudanças (diagnostico e alinhamento; comunicação, treinamento, remuneração e incentivos, liderança) ○ Possibilidades de aplicação em projetos no BC <p>Apresentação</p>
2º Dia – Tarde		
14h00 às 17h00	<p>Unidade 5: Checklist de práticas de gestão de projetos</p> <p>Medidas de resultado de mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aula expositiva ▪ Dinâmica em sala <ul style="list-style-type: none"> ○ Checklist de práticas de gestão da mudança (inventário) ○ Dinâmicas ○ Possíveis aplicações
17:00 às 18h00	Encerramento	Avaliação do treinamento

Bibliografia Básica da Oficina

- Gomes, J. F. S. & Lopes, M. P. L. (2006). Mudança Organizacional e Gestão dos Recursos Humanos, ou porque é que se muda para não mudar nada. *FACES Revista de Administração*, 5 (3), 57-63.
- Hernandez, J. M. C. & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 1 (2), 31-45.
- Kotter, J. P. (2013). Liderando Mudanças. São Paulo: Editora Elsevier.
- Lima, S. M. V. & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. Em: Lima, S. M. V. (org.). *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. São Paulo: Editora FGV, 17-61.
- Machado, L. C. P. & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* 17(1), 22-29. Doi: 10.17652/rpot/2017.1.12157.
- Neiva, E. R., Demo, G. & Macambira, M. O. (2016). Processos de mudança organizacional: diagnóstico, e monitoramento da gestão. In: Mendonça, H., Ferreira, M.C. & Neiva, E.R. (eds.). *Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática* (59-92), São Paulo: Editora Vetor.
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: Testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. Doi:10.1590/0102-37722015021968259268
- Santos, J. N., Neiva, E. R. & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (1), 31-39. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722013000100005>.
- Silva, J., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (3), 10-21.
- Vieira, S. R. F. & Neiva, E. R. (2015). Redes sociales en el contexto de cambio organizacional. *Interamerican Journal of Psychology*, 49(3), 342-353.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações realizam projetos com o objetivo de gerar pequenas mudanças incrementais ou de promover grandes transformações. Acontece que nem sempre tais mudanças se concretizam no todo ou em parte, gerando um sentimento de fracasso ou de incompletude para aqueles envolvidos com os projetos que, de alguma forma, não alcançaram os resultados desejados.

Um projeto bem-sucedido resulta do gerenciamento de vários aspectos relacionados ao seu desempenho, tais como prazo, custos, escopo, qualidade, riscos, entre outros. Também decorre dos conhecimentos e das habilidades de gerente de projetos e equipe, do contexto organizacional em que o projeto está inserido, da maturidade gerencial da organização executora e do suporte da alta administração necessário à alocação de recursos e à promoção da visibilidade estratégica do projeto. Entregas realizadas, ganhos financeiros auferidos, ampliação de mercados e benefícios finais gerados também compõem o conjunto de fatores que avaliam o projeto e seus resultados.

No entanto, o sucesso de um projeto decorre, em grande medida, da sua capacidade de implementar as mudanças esperadas, em consonância com as expectativas de diferentes partes envolvidas ou impactadas por ele. A capacidade de promover mudanças nas organizações, seja de forma planejada ou não, consiste na tarefa de mobilizar pessoas, processos, estruturas e dinâmica organizacional, passando a organização de uma situação presente para uma situação futura. Quando um projeto consegue realizar as entregas de produtos ou serviços esperados e, mesmo assim, não consegue mobilizar pessoas para novos desafios decorrentes dessas entregas, então o projeto ou programa (um conjunto de projetos) não realizou completamente o seu objetivo esperado. Diante dessa constatação, a gestão da

mudança se apresenta como uma forma de contribuir tanto para a condução de um projeto como para o alcance de ganhos finais esperados com a sua execução.

De um conjunto de práticas geralmente preconizadas pela literatura para gerir a mudança, não foi possível detectar precisamente, neste estudo, quais práticas podem particularmente produzir maior efeito sobre o sucesso de projetos: comunicação ou treinamento, por exemplo. Para estudos futuros, sugere-se um trabalho prévio de revisão, ajustes e validação de instrumento que mede a adoção de PGMO, de forma a chegar a uma estrutura fatorial robusta o suficiente para aferir as principais dimensões desse construto. Neste estudo, a medição de PGMO foi baseada em uma estrutura unifatorial.

Os resultados das investigações qualitativas conduzidas neste trabalho, com base nas entrevistas com executivos seniores e consultores de projetos na organização investigada, levantam a possibilidade de que a comunicação e a liderança podem ser aspectos preditores de uma maior percepção de sucesso de projetos. A institucionalização de práticas de gestão da mudança também foi aspecto apontado nas entrevistas realizadas, o que suscita a necessidade de uma investigação mais acurada e um maior esforço de desenvolvimento de programas de treinamento sobre PGMO integrado ao gerenciamento de projetos. Uma iniciativa de intervenção de treinamento em PGMO foi realizada neste estudo, sendo possível comparar efeitos significativos na relação entre PGMO e SP, mesmo que a adoção de PGMO não tenha apresentado diferença significativa entre o grupo de projetos cujas equipes passaram pelo treinamento e o grupo de controle (sem treinamento). Um estudo longitudinal, envolvendo diferentes organizações, contando com extenso programa de treinamento em PGMO direcionado ao gerenciamento de projetos, poderia ser objeto de novas investigações sobre a relação entre PGMO e SP, dois construtos empírica e conceitualmente relacionados ao contexto da gestão organizacional.

De fato, assim como, no gerenciamento de projetos, há um conjunto de práticas que visam garantir a sua condução, viabilizar suas entregas e gerar resultados, para a gestão da mudança, também existe um conjunto de práticas que visam realizar a mobilização necessária de pessoas e processos para que as mudanças se realizem. Tais práticas consistem em diagnosticar o ambiente organizacional e as pessoas que nele trabalham, alinhar estrategicamente a mudança, exercer forte liderança no enfrentamento de resistências e de barreiras à mudança, estabelecer comunicação ampla e adequada em todo o processo de mudança, capacitar pessoas para novos desafios, incentivando-as a manter-se em novo patamar de atuação.

Neste estudo, ficou claro que, quando essas ações são realizadas, elas afetam positivamente a percepção de sucesso de projetos em execução, não somente em relação à sua gestão, mas também para a geração dos ganhos finais. Com essa conclusão, entende-se ter alcançado o objetivo central deste trabalho, respondendo afirmativamente à sua principal questão de pesquisa: a adoção de práticas de gestão de mudanças organizacionais (PGMO) altera positivamente a percepção dos envolvidos sobre o sucesso de projetos (SP). As evidências aqui encontradas se apresentam como uma contribuição para a academia e para as organizações que realizam projetos como elementos propulsores de mudanças.