

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

ANA CRISTINA REMPEL DE OLIVEIRA

**A RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE SUCESSO EM PROJETOS E OS  
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GERENCIAMENTO EM  
PROJETOS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE FOZ DO  
IGUAÇU**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU 2018

**ANA CRISTINA REMPEL DE OLIVEIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE SUCESSO EM PROJETOS E OS  
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GERENCIAMENTO EM  
PROJETOS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE FOZ DO  
IGUAÇU**

Dissertação apresentado ao Programa de **Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade da Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**. Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Elói Júnior Damke

FOZ DO IGUAÇU 2018

Catálogo na Publicação (CIP)  
Sistemas de Bibliotecas da UNIOESTE

- O48 Oliveira, Ana Cristina Rempel de  
A relação entre o grau de sucesso em projetos e os fatores críticos de sucesso para gerenciamento em projetos no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu / Ana Cristina Rempel de Oliveira. - Foz do Iguaçu, 2018.  
38 f.: tabs.: grafs.
- Orientador: Prof. Dr. Eloi Junior Damke  
Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
1. Administração de projetos. 2. Sucesso nos negócios. 3 Hotéis – Foz do Iguaçu. I. Título.
- CDU 658.5  
64.024.1

**ANA CRISTINA REMPEL DE OLIVEIRA**

**A RELAÇÃO ENTRE O GRAU DE SUCESSO EM PROJETOS E OS  
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA GERENCIAMENTO EM  
PROJETOS: UM ESTUDO NO SETOR HOTELEIRO DE FOZ DO  
IGUAÇU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela comissão julgadora:

Prof. Dr. Elói Júnior Damke Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu

Prof. Dr. Jamur Johnas Marchi Professor da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA

Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade Portaria N°4630/2016 GRE UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 13 de Dezembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Elói Júnior Damke, por ter compartilhado seu conhecimento comigo, possibilitando o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza e ao Jonas Gomes da Silva Neto pelo suporte durante esta fase.

Aos meus pais, familiares, amigos e colegas do PPGTS pelo apoio.

À UNIOESTE e aos Professores do PPGTS por me ajudarem a ampliar meus conhecimentos.

Aos Professores que compuseram as bancas de qualificação e defesa por todas as críticas e sugestões enriquecedoras.

Ao Prof. Ademir Geremia pela revisão da redação de todo o conteúdo.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram com o desenvolvimento deste estudo, e para a minha formação.

## **A Relação entre o Grau de Sucesso em Projetos e os Fatores Críticos de Sucesso para Gerenciamento em Projetos: Um Estudo no Setor Hoteleiro de Foz do Iguaçu**

**Acadêmica: Ana Cristina Rempel de Oliveira; Orientador: Elói Júnior Damke.**

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão, Tecnologia e Sustentabilidade – Nível de Mestrado - Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus Foz do Iguaçu.  
85870-650 – Foz do Iguaçu – PR – Brasil

anaolive407@gmail.com, eloi.damke@gmail.com

**Resumo.** *Durante décadas, pesquisadores têm discutido o que define um projeto de sucesso. Apesar da avaliação do desempenho dos projetos ser importante, é fundamental conhecer as condições necessárias para que se possa ter um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos de sucesso. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar as associações entre o grau de sucesso obtido nos projetos dos hotéis de Foz do Iguaçu e os níveis de existência de fatores críticos de sucesso para Gerenciamento de Projetos (FCSGP). Cabe ressaltar que os hotéis ainda não possuem metodologia de gerenciamento de projetos formal, e esta pode ser mais uma ferramenta de gestão para aprimorar os resultados obtidos. Dados levantados, através de um survey junto a 51 projetos, revelaram a existência de correlações significativas entre o grau de sucesso dos projetos e o nível de existência dos FCSGP nos hotéis pesquisados, com destaque especial para a “Capacidade e disponibilidade de RH” e “Utilizar Lições Aprendidas” e “Realizar Apresentações formais do PMO” como as correlações mais fortes e moderada, respectivamente.*

**Abstract.** *For decades researchers have discussed what defines a successful project. Although the evaluation of project performance is important, it is also essential to know what are the necessary conditions for an environment conducive to the development of successful projects. In this sense, the objective of this research is to analyze the associations between the degree of success obtained in the Foz do Iguaçu hotel projects, and the levels of existence of Critical Success Factors for Project Management (CSFPM). It should be noted that the hotels do not yet have formal project management methodology, and this may be another management tool to improve the results obtained. Data collected through a survey of 51 projects revealed significant correlations between the degree of success of the projects and the level of existence of the CSFPM in the hotels surveyed, with special emphasis on the "Capacity and availability of HR" and "Using Lessons Learned" and "Conduct*

*Formal Presentations of the PMO "as the strongest and moderate correlations respectively.*

*Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Sucesso em Projetos; Hotéis.*

## **1 Introdução**

O Gerenciamento de Projetos (GP), no campo da administração, pode ser primordialmente considerado como uma disciplina (NOKES; KELLY, 2012) que busca minimizar as surpresas na execução dos trabalhos, antecipar situações desfavoráveis, desenvolver diferenciais competitivos, acelerar as decisões, documentar e facilitar as estimativas para projetos futuros (VARGAS, 2009). O GP pode ser considerado, ainda, como a aplicação destes conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a uma ampla gama de atividades para atender aos requisitos de um determinado projeto (PMBOK, 2013).

Com isso, é válido destacar que os estudos em torno do GP vêm evoluindo no decorrer das últimas décadas, sobretudo os que buscam definir o que é um projeto de sucesso. Na década de 70, o sucesso de projetos foi atribuído a aspectos relacionados ao escopo, tempo e custo. Mais recentemente, no final da década de 90, entendendo que cada aspecto tem a sua importância, foi desenvolvido um modelo que aborda cinco dimensões: a eficiência do projeto, o impacto no cliente, o impacto na equipe, o impacto direto no negócio e a preparação para o futuro (SHENHAR; DVIR, 2007), indicando a crescente preocupação em relação aos critérios utilizados para se definir um projeto de sucesso.

Por outro lado, igualmente importante, para avaliar o desempenho dos projetos, é entender que condições são necessárias às empresas para que se possa ter um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos de sucesso (RABECHINI JR; CARVALHO; LAURINDO, 2002). Para tal, a literatura aponta a necessidade de que sejam atendidos, pelo menos, sete fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos – FCSGP – quais sejam: o alinhamento estratégico à empresa (CARVALHO; PISCOPO, 2014; HILL, 2004; AUBRY *et al.*, 2010; CARVALHO; RABECHINI, 2009), obter o apoio da alta administração (ALVES *et al.*, 2012; KERZNER, 2002; SCHELP, 2003; ANSELMO; MAXIMIANO, 2003), disponibilidade de recursos humanos (ENGLE, 2005; ALVES *et al.*, 2012; CARVALHO;

PISCOPO, 2014), capacitação e treinamento (CARVALHO; RABECHINI, 2009; KERZNER, 2002; CARVALHO; PISCOPO, 2014), reconhecer a implantação do GP como uma mudança cultural na empresa (ANDERSEN *et al*, 2007; CARVALHO; PISCOPO, 2014), apresentações formais sobre o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO<sup>1</sup>) (SCHELP, 2003; CARVALHO; PISCOPO, 2014) ou unidade organizacional responsável pelos projetos (ARCHIBALD, 2003) e utilizar as lições aprendidas, conhecimentos e procedimentos existentes (ALVES *et al.*, 2012; PMBOK, 2013).

Vale destacar que muitos estudos avançam nesta temática, em virtude de que o GP pode ser aplicado em qualquer organização que execute projetos e, por isso, tem sido essencial para a sobrevivência das empresas (KERZNER, 2016). Vargas (2016) afirma que, em tempos em que tudo se acelera com a tecnologia e a internet, as empresas têm procurado a fórmula do sucesso e, para isso, muitas organizações vêm adotando o GP na esperança de que se possa gerenciar vários aspectos, nem sempre tangíveis, de forma integrada.

Como o GP pode ser aplicado em vários contextos e, em Foz do Iguaçu, a principal atividade econômica é o turismo (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008), definiu-se que o objeto deste estudo serão os projetos realizados pelos hotéis da cidade. Considerando isso, tem-se a seguinte problemática de pesquisa: O grau de sucesso obtido nos projetos dos hotéis localizados no município de Foz do Iguaçu – PR – relaciona-se com o nível de existência de fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos?

Buscando respostas para este problema, o objetivo deste estudo é avaliar o grau de sucesso obtido nos projetos dos hotéis localizados no município de Foz do Iguaçu – PR – e as suas relações com o nível de existência de fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos.

Justifica-se que a seleção do referido objeto de pesquisa deve-se – além da importância econômica do turismo e do setor hoteleiro da cidade, que emprega mais de sete mil pessoas G1 (2013) – ao fato de que não foram encontradas pesquisas sobre a relação entre o sucesso em projetos e a existência de FCSGP em hotéis. Diante da aplicabilidade do GP a várias organizações, os pesquisadores identificaram, também, que a sua utilização na hotelaria pode

---

<sup>1</sup> Sigla em inglês para Project Management Office, utilizada para referir-se ao escritório de gerenciamento de projetos.



contribuir com a competitividade e sustentabilidade (econômica e social) do setor, assim como aprimorar a atuação dos profissionais da área.

Este estudo está subdividido em seis seções. Inicia-se pela revisão teórica que se divide em duas partes: uma sobre critérios de sucesso em projetos e outra sobre os FCSGP; na sequência, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados e faz-se a análise de dados; por último, as considerações finais, as recomendações e as limitações deste estudo.

## **2 Critérios de Sucesso em Projetos**

Diversas realidades podem ser analisadas sob a ótica de um projeto, como a construção de uma casa, uma viagem, a realização de uma capacitação, ou até mesmo a reestruturação de uma empresa, visto que os projetos podem ser definidos como empreendimentos temporários, com início e fim pré-determinados, que produzem um resultado único (PMBOK, 2013).

Entre os profissionais que atuam em GP e, também, acadêmicos da área, geralmente atribui-se o sucesso em projetos ao cumprimento de prazos e orçamentos planejados, além de atender às características e funcionalidades especificadas no escopo do projeto (RUSSO; RUIZ; CUNHA, 2005; MORIOKA; CARVALHO, 2012; NORO; BRONZATTI, 2013). Tradicionalmente, o escopo, tempo e custo são fatores estudados dentro da teoria de GP de forma agregada, denominada como triângulo de ferro ou tripla restrição (KLOPPENBORG; OPFER, 2002).

A teoria da tripla restrição, a partir da década de 70, focou-se nos aspectos técnicos e operacionais (DAVIS, 2014). Mesmo sendo ainda muito popular, atualmente, como era de se esperar, os estudos sobre o tema avançaram. Foi identificado que analisar apenas aspectos relacionados a escopo, tempo e custo não são suficientes para atestar o sucesso de um projeto. Sobretudo quando se trata de projetos em que o que se busca é entregar valor comercial dentro das restrições e suposições impostas, ao invés do caso em que projetos devem apenas atender especificações simples (KERZNER; SALADIS, 2009).

Kerzner (2006) chama a atenção, ainda, para o fato de que a tripla restrição constitui a definição interna do sucesso e o cliente não possui grau de participação nesta avaliação. O modelo foi considerado demasiadamente simplista quando se identificou que ignorava fatores como a satisfação do cliente ou do usuário pretendido e, também, o desenvolvimento do empregado e a satisfação com o trabalho (SCOTT-YOUNG; SANSOM, 2008). De acordo com Davis (2014), na década de 80 até meados da de 90, começaram a ser analisados alguns aspectos técnicos do projeto relacionados e extraídos a partir dos respectivos *stakeholders*, que, na época, não tinham definição exata, mas eram observados como os envolvidos no projeto e se considerava sobretudo o contratante / cliente. A partir destes aspectos, alguns pesquisadores da área, como Pinto e Prescott (1990), desenvolveram listas de fatores críticos de sucesso sob a justificativa de que o triângulo de ferro era insuficiente e que o sucesso de um projeto deveria ser mensurado de forma longitudinal, através de múltiplos pontos.

Não havendo um consenso sobre qual é o conjunto mais adequado de fatores críticos para se garantir o sucesso dos projetos, podendo ser identificado um conjunto de fatores particulares para cada um (DVIR *et al.*, 1998). Os fatores críticos de sucesso podem ser considerados como as variáveis que, geridas de forma correta, causam impacto positivo no resultado do projeto, ou áreas-chave que precisam ser gerenciadas com atenção para que se obtenha um bom desempenho nos projetos (VEZZONI, 2013).

No entanto, de acordo com Davis (2014), foram identificadas falhas com os fatores críticos de sucesso. Uma delas era que considerava apenas aspectos técnicos e não estratégicos, muito focados no contratante, além de que os pesquisadores definiam os critérios, mas não explicavam como operacionalizá-los em uma pesquisa, nem mesmo em que momento do projeto era adequado para realizar a medição. Mesmo assim, o trabalho desenvolvido serviu de base para que, no período entre 90 e 2000, conforme demonstrado na pesquisa de Davis, estes conhecimentos fossem aprimorados por autores como Lester (1998), Belassi e Tukel (1996), os quais defenderam que os fatores críticos de sucesso deveriam considerar os stakeholders internos e externos que foram categorizados. Assim, permitiu-se que outros pesquisadores estudassem a relação entre eles e, além disso, as categorias passaram a incluir fatores relacionados ao gerente de projetos e à equipe do projeto.

A partir do século 21, o foco voltou-se para os objetivos do projeto (curto prazo) frente aos objetivos da empresa (longo prazo) e como se dava essa relação. Passou a ser considerado, também, o envolvimento do *sponsor* ou patrocinador do projeto como fator importante para o sucesso e, sem dúvida, o *stakeholder* passou a ser o ponto-chave a ser analisado (TURNER, 2004) devido, provavelmente, ao fato de que, geralmente, é de difícil controle e pode exercer impactos de diversos níveis no projeto. Tão importante foi a importância, que o PMBOK (2013), na sua versão mais recente, incorporou mais uma área de conhecimento, o gerenciamento de *stakeholders*, que envolve conhecimentos para a identificação, mapeamento de interesses e técnicas para influenciar o comportamento diante do projeto.

Além disso, já se atentava para o fato de que os fatores diferiam de indústria para indústria (MÜLLER; TURNER, 2007). Pinto (2002) também chamou a atenção para o fato de que a adoção de um modelo de avaliação não serve para avaliar qualquer tipo de projeto. Segundo Shenhar *et al.* (2002), a busca por uma teoria universal / padrão pode ser inapropriada e, talvez, seja recomendável o estudo de acordo com a tipologia de gerenciamento de projetos adotada em determinada empresa. Portanto, é necessário entender quais fatores são críticos para o sucesso dos projetos de cada organização. Para Bahia e Filho (2010) e Noro e Bronzatti (2013), ainda não está claro como mensurar o nível de sucesso de um projeto, pelo fato de que os *stakeholders* envolvidos nos projetos são diferentes e percebem o nível de sucesso de formas diferentes. Além disso, a literatura define vários fatores não aplicáveis a qualquer tipo de projeto e que, portanto, não explicam o sucesso de forma geral.

Outra metodologia de destaque no gerenciamento de projetos foi apresentada por Shenhar e Dvir (2007). Elaborado, originalmente, em 1997, o modelo considera o fato de que os diferentes *stakeholders* têm percepções diferentes sobre o sucesso do projeto utilizado por outros pesquisadores como Noro e Bronzatti (2013), Morioka e Carvalho (2014), Russo e Sbragia (2007). Estes propõem a avaliação do sucesso em projetos através de cinco dimensões, a saber: a primeira diz respeito à “Eficiência do projeto”, analisa se o projeto terminou dentro do escopo, prazo e do orçamento previsto. A segunda, o “Impacto no cliente”, refere-se ao atendimento dos requisitos, necessidades reais e satisfação do cliente e/ou usuário final. A terceira, o “Impacto na equipe”, verifica como o projeto afeta os membros da equipe.

A quarta, o “Impacto direto no negócio”, avalia o impacto que o projeto terá na organização, em relação a lucros e alavancagem dos negócios a curto prazo. A quinta dimensão, a “Preparação para o futuro”, mensura quanto o projeto contribuiu para a construção da infraestrutura da organização para o futuro.

A tabela 1, a seguir, sintetiza os principais modelos acerca dos critérios de sucesso em projetos.

Tabela 1 –Resumo Critérios Sucesso em Projetos

Critérios para o sucesso em projetos	Resumo	Autores
1 Triângulo de ferro	Cumprimento de prazos e orçamentos planejados, além de atender às características e funcionalidades especificadas no escopo.	Russo; Ruiz; Cunha, 2005; Morioka; Carvalho, 2012; Noro; Bronzatti, 2013; Kloppenborg; Opfer, 2002; Kerzner; Saladis, 2009.
2 Fatores Críticos de Sucesso	É necessário entender quais fatores são críticos para o sucesso dos projetos de cada organização.	Shenhar <i>et al.</i> (2002); Vezzoni (2013)
3 Modelo 5 Dimensões.	Eficiência do projeto; Impacto no cliente; Impacto na equipe; Impacto direto no negócio; Preparação para o futuro;	Shenhar; Dvir (2007)

Fonte: Desenvolvida para este estudo

Para conduzir o presente estudo foi selecionado o terceiro modelo, em virtude de que vários pontos são levados em consideração, cuja existência pode atestar o grau de sucesso de um projeto, observando para isso, mais aspectos que os modelos anteriores. Uma vez apresentados os critérios para o sucesso em projetos, busca-se, a seguir, conhecer as condições necessárias em uma organização para que haja mais chances de se desenvolver projetos de sucesso. Para tal, explicitam-se os FCSGP.

### 3 Fatores Críticos De Sucesso Para Gerenciamento De Projetos (FCSGP)

O GP nem sempre é simples e pode depender da existência de condições básicas como, por exemplo, a vontade da organização de incorporar estes conhecimentos para o gerenciamento dos seus projetos, entre outros aspectos (VALERIANO, 2005). No âmbito desta pesquisa, estes fatores são considerados como Fatores Críticos de Sucesso para

Gerenciamento de Projetos (FCSGP) e podem ser representados pelos elementos que garantem a realização de objetivos, ou seja, as condições necessárias que, se não atendidas, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como críticos e merecer atenção especial (TARAPANOFF, 2001). O conjunto de FCSGP apresentado a seguir foi identificado pela pesquisadora, cujo estudo publicado anteriormente (OLIVEIRA; SOUZA, 2015), contou com substancial revisão teórica através do estado da arte.

O primeiro FCSGP identificado é o alinhamento estratégico com a organização, justamente pelo fato de que PMO deve estar formatado de acordo com as necessidades da empresa (CARVALHO; PISCOPO, 2014; HILL, 2004; AUBRY *et al.*, 2010; CARVALHO; RABECHINI, 2009). O alinhamento é essencial para o sucesso, visto que a unidade organizacional que cuida dos projetos tem a atribuição de balanceá-los e priorizá-los, de acordo com os interesses estratégicos da instituição (KERZNER, 2002; DESOUZA; EVARISTO, 2006), ou seja, só são dispendidos esforços, em termos de recursos humanos e financeiros, naquilo que for avaliado como aderente.

Não só é necessário estar alinhado à estratégia da empresa, como também é considerado um FCSGP a obtenção de apoio da alta administração. Ter o apoio, o aceite, a aprovação do GP por parte da alta administração, foi identificado por Alves *et al.* (2012), através de pesquisa empírica em 51 PMO's, como essencial para se obter sucesso em GP, pois, neste caso, a alta administração da organização reconhece o valor e o impacto do gerenciamento de projetos no desempenho institucional e dos projetos para a efetividade dos resultados. Este FCSGP é tão importante que, a sua falta, pode representar um obstáculo à utilização do gerenciamento de projetos na empresa (KERZNER, 2002; SCHELP, 2003; ANSELMO; MAXIMIANO, 2003).

No entanto, para além dos elementos já citados, nada seria possível fazer sem a capacidade e/ou disponibilidade de recursos humanos, reconhecido como o terceiro FCSGP. Sobretudo, é necessário contratar profissionais que tenham perfil para trabalhar com projetos, para que seja possível ter uma equipe engajada e satisfeita, visto que o ingrediente humano é o

mais importante neste trabalho (ENGLE, 2005). Alves *et al.* (2012) e Carvalho e Piscopo (2014) ressaltam a importância de se ter profissionais experientes ou seniores.

Mesmo fazendo as contratações adequadas, é preciso, ainda, capacitar e treinar os envolvidos em GP (KERZNER, 2002). Este FCSGP é, de acordo com Carvalho e Rabechini (2009), um fator de ordem técnica com influência no sucesso do projeto, principalmente conciliado com a satisfação da equipe interna. Destaca-se que é essencial fornecer treinamentos e capacitações intensivas sobre GP para as equipes e os gerentes de projetos (CARVALHO; RABECHINI, 2009; KERZNER, 2002; CARVALHO; PISCOPO, 2014). O PMO é geralmente responsabilizado pelo treinamento das equipes em competências de GP (HOBBS; AUBRY, 2007; VALERIANO, 2005; CARVALHO; PISCOPO, 2014) e a falta deste elemento pode acarretar o fracasso de um projeto (ENGLE, 2005), visto que é necessário que toda equipe esteja alinhada e sintonizada na mesma frequência durante o andamento dos projetos.

Preocupar-se com a equipe e questões estratégicas por si só, não garantem o sucesso do GP. É necessário, ainda, reconhecer a implantação do GP como uma mudança cultural na empresa. Quando uma organização passa a utilizar o GP, os gerentes de projetos e suas equipes passam a ser os profissionais mais indicados para identificar quais seriam os recursos necessários e como seria a divisão das responsabilidades e atividades, a organização do cronograma e prazos, além de estimar os custos, entre outros aspectos necessários para o bom andamento dos projetos (ANDERSEN *et al.*, 2007; CARVALHO; PISCOPO, 2014). Portanto, na prática, o que acaba ocorrendo é que, pela natureza do GP, muita autoridade passa a ser atribuída ao gerente de projetos (ALVES *et al.*, 2012; RABECHINI *et al.*, 2002) que, muitas vezes, é superior à dos gerentes funcionais da empresa. Por isso, os PMO's podem estar hierarquicamente ligados às diretorias das empresas, acima das gerências de área e, quando acontece uma mudança deste tipo em uma empresa, é comum que ocorram conflitos entre os departamentos e seus profissionais. Nesse sentido, torna-se importante que todas as áreas estejam cientes e sensibilizadas em relação às mudanças necessárias, bem como acerca dos benefícios que serão obtidos para a empresa, o que, sem dúvida, não parece ser uma tarefa simples.

Para minimizar os impactos causados pela mudança cultural causada pelo GP, o próximo FCSGP apontado é a realização de apresentações formais sobre o PMO, expondo seus objetivos, desafios e dificuldades, processo este que, muitas vezes, auxilia na inibição dos bloqueadores, uma vez que a resistência pode ser um problema durante a execução dos projetos e até mesmo durante a implantação de um PMO (SCHELP, 2003; CARVALHO; PISCOPO, 2014). Com isso, busca-se evidenciar, não apenas em relação à execução dos projetos, mas também, periodicamente, o papel do PMO e os benefícios que podem ser obtidos através do emprego do gerenciamento de projetos.

É importante entender o GP como uma mudança cultural na empresa e realizar apresentações formais para que todos entendam qual é o papel desta unidade organizacional. É, também, um FCSGP utilizar as lições aprendidas, conhecimentos e procedimentos existentes. Através das lições aprendidas, o conhecimento obtido, mediante a execução de projetos passados, ajuda a economizar tempo (ALVES *et al.*, 2012) e a adotar as práticas que tiveram êxito em projetos passados com escopos similares. Além disso, podem ser incorporadas, também, as boas práticas disseminadas pelo *Project Management Institute* (PMI) que compreendem cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/ controle e encerramento – que acontecem através de quarenta e sete processos (PMBOK, 2013), revisados por especialistas periodicamente. Ao final, o que importa é que a empresa identifique quais foram os procedimentos e práticas que funcionaram para si, passando a replicar e a melhorar continuamente, visando a executar os projetos da melhor forma possível, esperando, assim, obter os melhores resultados. A tabela 2, a seguir, sintetiza quais são os FCSGP.

Tabela 2 –Resumo FCSGP

	<b>FCSGP</b>	<b>Resumo</b>	<b>Autores</b>
1	Alinhamento Estratégico com a organização.	Projetos devem estar alinhados com interesses estratégicos da instituição.	Carvalho; PISCOPO (2014); Hill, (2004); Aubry <i>et al.</i> (2010); Carvalho; Rabechini (2009). Kerzner (2002); Desouza; Evaristo (2006).
2	Obter apoio da alta administração.	A alta administração da organização reconhece o valor e o impacto do gerenciamento de projetos no desempenho institucional e dos projetos.	Alves <i>et al.</i> (2012); Kerzner (2002); Schelp (2003); Anselmo; Maximiano (2003).

3	Capacidade e disponibilidade de recursos humanos.	Contratar profissionais que tenham perfil para trabalhar com gerenciamento de projetos.	Engle (2005); Alves <i>et al.</i> (2012); Carvalho; Piscopo (2014).
4	Treinamento e capacitação para os envolvidos em GP.	Fornecer treinamentos e capacitações intensivas sobre GP para as equipes e os gerentes de projetos.	Carvalho; Rabechini (2009); Kerzner (2002); Carvalho; Piscopo (2014).
5	Reconhecer a implantação do GP como uma mudança cultural.	Gerentes de projetos e suas equipes passam a ser os profissionais mais indicados para identificar os recursos necessários e para dividir as responsabilidades e as atividades.	Andersen <i>et al.</i> (2007); Carvalho; Piscopo (2014).
6	Realização de apresentações formais sobre o PMO.	Para expor seus objetivos, desafios e dificuldades.	Schelp (2003); Carvalho; Piscopo (2014).
7	Utilizar lições aprendidas.	Adotar as práticas que tiveram êxito em projetos anteriores com escopos similares.	Alves <i>et al.</i> (2012).

Fonte: Desenvolvida para este estudo

Em estudos realizados, em outros contextos empresariais, que analisaram a relevância dos FCSGP, observou-se que o “Alinhamento estratégico com a organização” (BRODBECK; DOTTORI; HOPPEN, 2010; CARVALHO; PISCOPO, 2014; ALVES *et al.*, 2012; RABECHINI JR; CARVALHO; LAURINDO, 2002) e a adequada alocação e motivação da equipe (ALVES *et al.*, 2012; MORIOKA; CARVALHO, 2012) são os principais FCSGP.

Das proposições teóricas acima expostas, derivam-se as hipóteses de pesquisa a serem testadas empiricamente, no setor hoteleiro de Foz do Iguaçu – PR

*H1: Há forte correlação entre o grau de Sucesso dos projetos e o nível de existência de FCSGP.*

*H2: O construto de FCSGP que apresenta maior correlação com o grau de Sucesso em Projetos é o “Alinhamento estratégico com a organização”.*

*H3: O construto de FCSGP que apresenta menor correlação com o grau de Sucesso em Projetos é o “Realizar Apresentações Formais sobre o PMO”.*

Expostos os antecedentes teóricos e as hipóteses que norteiam este estudo, a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.



## 4 Procedimentos Metodológicos

Para analisar os FCSGP nos hotéis de Foz do Iguaçu, e sua relação com o grau de sucesso em projetos, optou-se por uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter descritivo. A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, para a seleção de amostra, tratamento e análise dos dados, através de técnicas estatísticas, traduzindo as opiniões e informações em números (RICHARDSON, 1999; MATTAR, 2001; MALHOTRA, 2001; GIL 2009). Nesse sentido, foi realizado um levantamento/*survey* (RAUPP; BEUREN, 2009) como estratégia para a obtenção dos dados.

O universo selecionado para aplicação da pesquisa são os projetos executados pelos hotéis de Foz do Iguaçu, associados ao Sindicato dos Hotéis Restaurantes Bares e Similares (SINDHOTÉIS). Cabe mencionar que o fato desta instituição possuir sócios de vários portes, possibilita o acesso a dados com representatividade dos projetos do setor hoteleiro da cidade, atribuindo maior aplicabilidade aos resultados obtidos. A parceria firmada com a citada instituição teve o intuito, ainda, de viabilizar o acesso aos projetos dos hotéis e obter alguma fluidez na pesquisa.

De acordo com dados desta instituição, no momento existem 54 hotéis associados e não se conhece o número de projetos que estes executaram. Diante desta informação, optou-se por uma amostra não probabilística, cuja técnica de seleção amostral será por conveniência. Segundo Hair *et al.* (2005), a amostra por conveniência tem como objetivo acessar elementos convenientes que, através da seleção do pesquisador, estejam disponíveis para participar da pesquisa e que ofereçam as informações necessárias.

Para a coleta dos dados primários, utilizou-se um questionário, contando com dois construtos: critérios de sucesso em projetos e FCSGP, composto por trinta variáveis. Após a caracterização do respondente, a primeira seção do formulário trata da caracterização de, pelo menos, dois projetos que já foram concluídos e o setor que os conduziu no hotel. Para os critérios de sucesso de projetos, são analisadas doze variáveis, que se duplicam para a avaliação de cada um dos dois projetos indicados e, posteriormente, para os FCSGP foram analisadas dezoito variáveis. O instrumento de coleta de dados teve uma escala Likert

(BRUNNER, 2009) intervalar de sete pontos para a avaliação de cada variável. É necessário destacar ainda que o resultado foi obtido com base na percepção (CERTO, 2003) que os respondentes tinham dos projetos analisados.

As escalas deste estudo foram preparadas com base nos conteúdos de outros pesquisadores, identificados na fase de revisão bibliográfica. No entanto, ressalte-se que nem sempre estiveram disponíveis para consulta as variáveis utilizadas nos estudos de referência. Portanto, para esta pesquisa, foram elaboradas variáveis a partir da abstração de conceituações estudadas, destacando-se que a sua validade e confiabilidade foram reforçadas através dos testes estatísticos de dimensionalidade dos dados e confiabilidade da escala, através do teste de *Alpha de Cronbach*.

Para verificar a aplicabilidade do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste, em abril de 2017, com profissionais que trabalharam anteriormente em hotéis e não participaram da coleta final. Após o pré-teste, foi identificada a necessidade de realizar alguns ajustes, incorporados ao instrumento de coleta final. Através de uma oficina sobre gerenciamento de projetos aplicado à hotelaria, no dia 07 de agosto de 2017, que reuniu representantes de hotéis de vários portes de Foz do Iguaçu, foram coletados dados referentes a 51 projetos do setor os quais foram amostras deste estudo. Na ocasião, os respondentes foram orientados a avaliarem projetos executados nos setores em que trabalhavam.

A análise dos dados inicia-se com a caracterização da amostra do estudo. Na sequência, para avaliar a confiabilidade / dimensionalidade do instrumento de coleta de dados utilizado, foram realizados os testes de desvio padrão, curtose e assimetria, para avaliar a homogeneidade dos dados, aceitando valores entre -3 e +3 para curtose e assimetria (SCHUMACKER; LOMAX, 2004), e o teste do *Alpha de Cronbach* para atestar a consistência interna dos dados correlacionados de cada uma das dimensões da escala de mensuração, aceitando, nesta instância, valores de alfa superiores a 0,70, conforme sugerido por Hair *et al.* (2005).

Efetivadas as análises de normalidade, foram realizadas análises de frequência, por meio das médias aritméticas de cada dimensão do estudo, grau de sucesso em projetos – Eficiência do projeto, Impacto no cliente, Impacto na Equipe, Impacto direto no negócio, Preparação para o futuro – e nível de existência de FCSGP – Alinhamento Estratégico com a

organização, Obter apoio da alta administração, Capacidade e disponibilidade de recursos humanos, Treinamento e capacitação para os envolvidos em GP, Reconhecer a implantação do GP como uma mudança cultural, Realização de apresentações formais sobre o PMO, Utilizar lições aprendidas, conhecimentos e procedimentos existentes – com vistas a avaliar suas correlações, através das análises de correlações de *Pearson*.

Expostos os antecedentes teóricos e metodológicos que norteiam esta pesquisa, a próxima seção apresenta os resultados obtidos neste estudo.

## 5 Apresentação e Análise de Dados

A coleta de dados contou com a participação de hotéis de vários portes da cidade de Foz do Iguaçu, como era previsto e, ao final, foram obtidos como amostras 51 projetos. A seguir, são caracterizados os respondentes e os projetos avaliados para, posteriormente, passar às análises descritivas e de normalidade, de confiabilidade da escala e correlações.

Inicialmente, cabe destacar que, para a distribuição das informações por área de atuação no hotel, foi utilizado, como base, o ordenamento processual identificado por Duarte (1996) como comum a qualquer hotel, independente da categoria – Administrativo, Alimentos e Bebidas (A&B), Comercial, Hospedagem, Gerência e Diretoria. Foram distribuídos os cargos dos respondentes e projetos avaliados neste estudo nestas cinco áreas, conforme a tabela 3 abaixo. Cabe mencionar, ainda, que, em relação aos respondentes, verificou-se que todos trabalham em hotéis, com tempo médio de atuação de até dois anos e nível de escolaridade médio apontado é de graduação completa.

Tabela3 – Áreas, Cargos e Projetos Avaliados

Área	Cargos	Freq	Projetos	Freq
<b>Administrativo</b>	Auditor, Controller, Executivo de Contas, Gerente Administrativo Financeiro, Gerente Financeiro, Gerente RH	22%	Ampliação da Rede, Auditoria - Processos e Execução, Centro de Serviço Compartilhado, Derrete Pochete, Gerenciamento de Custos AeB, Pesquisa de Clima Organizacional, Team Building (Treinamento Gerencial).	16%
<b>A&amp;B</b>	Gerente de A&B, Nutricionista	7%	Implantação de boas práticas, Manual de Eventos, Mudança do Cardápio.	6%
<b>Comercial</b>	Assistente de Reservas, Auxiliar	22%	Aprovação do Selo Sebrae, Aumentar conversão do	22%

	de Reservas, Gerente Comercial, Estagiária no departamento de reservas, Gerente Comercial, Gerente de Vendas		ticket médio das Reservas, Central de Reserva, Cronograma de Viagens e custos, Diminuição/Moderação de trabalho com Over dos Hotéis, Divulgação da Marca hoteleira para agentes de viagem, Mensurar por qual canal (telefone, e-mail, whats) particulares chegam, Mudança de Local do Restaurante, Mudança do Gerenciador de Canais, Participação no Festival de Turismo, Planejamento Semestral/Anual (Abertura de Novos Mercados).	
<b>Hospedagem</b>	Assistente de Manutenção, Camareira, Coordenação Operacional, Coordenador de lazer e entretenimento, Gerente Operacional, Guest Service, Recepcionista, Supervisor de atendimento ao Cliente, Supervisor de Governança	37%	Coleta e distribuição de enxoval, Controle de Frigobar, Controle de Insumos da Cozinha, Implantação 10S, Implantação 5S, Implementação de Uniforme, Instalação de Brinquedoteca, Instalação de Tomadas USB nas UH's, Melhoria de Processo na Recepção, Modificação de Cardápio do Restaurante, Novo refeitório dos funcionários, Projeto de lazer, Projeto Hospitalidade no Check in, Realocação da Agência de Turismo, Reforma de Apartamento, Reforma do Hotel, Treinamento de Funcionários, Treinamento NR 05, Treinamento NR 32, Troca de Uniforme da Recepção.	41%
<b>Gerência Diretoria</b>	Gerente Geral, Proprietário administrativo	7%	Reforma do backoffice da recepção, Ampliação da Rede com Expansão Planta Categoria, Condomínio (Abertura de Nova Área com Casas), Introdução dos novos valores da empresa, Reestruturação do Departamento de Recreação, Reforma de todas as UH's do Hotel, Realização de Treinamentos, Realização de Eventos.	16%
N/A	Encarregada	4%	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa

Como era de se esperar, foi obtido o mesmo comportamento da distribuição de cargos e projetos por área. As áreas mais representativas foram, respectivamente, a de hospedagem, a comercial e a administrativa.

Objetivando avaliar o grau de sucesso e o nível de existência de FCSGP por área, nos hotéis pesquisados, a tabela abaixo explicita as médias de cada variável da pesquisa.

Tabela 4 – Nível de Sucesso e Existência de FCSGP por Área

Construto/Setor	Administrativo	A&B	Comercial	Hospedagem	Gerência Diretoria	Desvio Padrão Médio
<b>Grau de Sucesso</b>	5,67	5,72	4,80	4,71	5,31	0,39
<b>Existência FCSGP</b>	5,05	5,28	4,49	4,30	4,78	0,31

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser visualizado na tabela acima, o projeto do setor de Alimentos e Bebidas e o Administrativo apresentaram as maiores médias para o grau de sucesso percebido, acompanhadas, também, das maiores médias para o nível de existência de FCSGP. Por outro lado, a menor média para o grau de sucesso em projetos foi apresentada pelo setor de hospedagem, com nível de existência de FCSGP equivalente.

Demonstrada a média geral dos resultados obtidos por áreas dos hotéis, foi realizado o teste de normalidade dos dados, assim como a análise das médias individuais para cada variável diretamente observada, que poderiam variar entre 1 e 7, valores da escala adotada para este estudo. Conforme pode ser visualizado na tabela a seguir, os dados foram considerados normais, visto que os indicadores curtose, assimetria e desvio padrão tiveram valores dentro dos limites aceitáveis (+3 e -3), de acordo com o preconizado por Schumacker e Lomax (2004).

Tabela5 – Estatísticas Descritivas

Variável	Grau Sucesso Projetos				Variável	Existência FCSGP			
	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose		Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
P_1	4,71	1,64	-0,64	-0,63	FCSGP_1	4,94	1,92	-0,90	-0,47
P_2	4,29	1,83	-0,23	-1,08	FCSGP_2	5,02	1,21	-1,46	3,27
P_3	4,59	1,61	-0,39	-0,77	FCSGP_3	4,45	1,53	-0,82	0,47
P_4	4,90	1,65	-0,81	-0,28	FCSGP_4	5,18	1,09	-0,37	-0,60
P_5	5,00	1,57	-0,93	0,30	FCSGP_5	5,08	1,23	-0,83	-0,12
P_6	5,08	1,49	-0,70	0,12	FCSGP_6	5,22	1,17	-1,06	0,58
P_7	5,69	1,17	-0,59	-0,63	FCSGP_7	5,10	1,30	-0,98	0,61
P_8	5,28	1,57	-0,85	-0,01	FCSGP_8	5,16	1,51	-0,85	0,08
P_9	5,24	1,50	-0,82	0,41	FCSGP_9	4,71	1,79	-0,45	-0,97
P_10	5,08	1,53	-1,04	0,73	FCSGP_10	4,94	1,62	-1,26	0,91
P_11	5,24	1,42	-1,17	1,67	FCSGP_11	3,29	1,80	-0,04	-1,45
P_12	5,35	1,41	-1,46	2,39	FCSGP_12	3,57	1,94	0,13	-1,07
					FCSGP_13	4,82	1,68	-0,97	0,08
					FCSGP_14	4,14	1,80	-0,51	-0,80
					FCSGP_15	4,35	1,80	-0,36	-1,20
					FCSGP_16	3,75	1,94	-0,04	-1,18
					FCSGP_17	4,16	1,82	-0,26	-1,13
					FCSGP_18	4,39	1,61	-1,00	0,04

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao construto que mensurou o grau de sucesso nos projetos nos hotéis, as melhores médias obtidas foram para as variáveis P\_7 “Os resultados do projeto podem aumentar a receita/lucros do hotel” (5,69) e P\_12 “Posso afirmar que o projeto teve sucesso” (5,35), enquanto que as médias mais baixas foram indicadas pelas variáveis P\_3 “O projeto terminou no orçamento previsto” (4,59) e P\_2 “O projeto terminou no prazo previsto” (4,29), variáveis nas quais também se observa maior variabilidade dos dados, de acordo com o desvio padrão.

É importante destacar que as quatro variáveis acima se contradizem, pois, na média, os respondentes afirmaram que os resultados do projeto podem aumentar a receita do hotel, mas, por outro lado, terminar os projetos nos orçamentos previstos é algo que ainda não foi plenamente alcançado. Os respondentes avaliaram que, em geral, os projetos tiveram sucesso, no entanto admitiram que os mesmos terminaram fora do prazo previsto.

Já em relação ao construto que mensurou o nível de existência dos FCSGP, as melhores médias foram obtidas para FCSGP\_6 “O proprietário do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é muito importante” (5,22) e FCSGP\_4 “A diretoria do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é muito importante” (5,18), o que sinaliza que os proprietários e diretores reconhecem a importância do setor que realizou o projeto. As piores médias foram para FCSGP\_12 “O hotel possui profissionais com experiência em gerenciamento de projetos” (3,57) e o FCSGP\_11 “O hotel possui profissionais com formação em gerenciamento de projetos” (3,29). Esta última variável foi acompanhada pela maior variabilidade demonstrada pelo desvio padrão. Vale dizer que as piores médias para as referidas variáveis já eram esperadas, uma vez que o SINDHOTÉIS sinalizara que os hotéis não possuíam estrutura de gerenciamento de projetos formalizada. Além disso, destaca-se que a não existência de profissionais capacitados em GP pode estar indiretamente relacionada ao fato de que os projetos não são finalizados no prazo e orçamento previstos.

Demonstrada a normalidade dos dados e atestada a adequação da amostra, passa-se à análise de confiabilidade interna dos construtos, através do teste do coeficiente do Alpha de *Cronbach*. Este teste estatístico foi utilizado para medir a confiabilidade interna das escalas de mensuração (CRONBACH, 2004) que, quando atingem um índice superior a 0,7, sinalizam

que há alinhamento das respostas de todas as variáveis indicadoras de um construto, apontando um grau de confiabilidade interna aceitável (NUNNALLY, 1978; HAIR *et al.*, 2005), conforme apresentado na tabela a seguir.

Tabela 6 – Resultados do Teste Alpha de Cronbach

Construtos Da Pesquisa	Cronbach's Alpha	Nº Variáveis
Grau de Sucesso em Projetos	0,886	12
Existência de Fatores Críticos de Sucesso para Gerenciamento de Projetos (FCSGP)	0,898	18

Fonte: Dados da Pesquisa

Em ambos os construtos acima, o *Alpha de Cronbach* foi superior a 0,70, atestando a confiabilidade interna das escalas utilizadas no estudo. Na sequência, foram realizadas análises de correlações com o objetivo de avaliar se houve associação estatística significativa entre o grau de sucesso em projetos e o nível de existência de FCSGP nos hotéis. Inicialmente, foi realizado um teste de correlação de Pearson univariado, conforme pode ser apreciado na tabela a seguir.

Tabela 7 – Resultados do Teste Correlação de Pearson Univariado

		Grau_Sucesso_ Projetos	Nível_Fatores_Críticos_ Sucesso
Grau_Sucesso_Projetos	Correlação de Pearson	1	,717**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	51	51
Nível_Fatores_Críticos_ Sucesso	Correlação de Pearson	,717**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	51	51

Fonte: Desenvolvido para este estudo

De acordo com os parâmetros definidos por Hair *et al.* (2005), existe forte correlação entre os construtos “grau de sucesso em projetos” com a variável independente do estudo “nível de existência de FCSGP” a um p-valor > 0,01, uma vez que a correlação encontrada foi de 0,717. O resultado deste teste corrobora para a confirmação da primeira hipótese deste estudo:

*H1: Há forte correlação entre o grau de Sucesso dos projetos e o nível de existência de FCSGP.*

No intuito de compreender quais são os construtos que mais contribuem para esta alta correlação, foi realizada a análise da correlação de Pearson multivariada entre a variável dependente do estudo – grau de sucesso de projetos – com as variáveis independentes do estudo – Alinhamento Estratégico, Apoio da Alta Administração, Capacidade e Disponibilidade de RH, Treinamento e Capacitação em GP, Realização de Apresentações Formais sobre o PMO e Utilizar Lições Aprendidas – considerando-se os 51 projetos que foram amostras deste estudo, conforme apresentado abaixo.

Tabela 8 – Resultados do Teste Correlação de Pearson Multivariado

		Grau_Sucesso_Projetos	Alinhamento_Estratégico	Apoio_Alta_Administração	Capacidade_Disponibilidade_RH	Treinamento_Capacitação_GP	Realização_Apresentações_PMOMO	Utilizar_Lições_Aprendidas
Grau_Sucesso_Projetos	Correlação de Pearson	1	,424**	,381**	,730**	,209	,477**	,598**
	Sig. (2 extremidades)		,002	,006	,000	,141	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
Alinhamento_Estratégico	Correlação de Pearson	,424**	1	,376**	,430**	,195	,227	,598**
	Sig. (2 extremidades)	,002		,007	,002	,170	,109	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
Apoio_Alta_Administração	Correlação de Pearson	,381**	,376**	1	,221	-,191	,219	,376**
	Sig. (2 extremidades)	,006	,007		,120	,179	,122	,007
	N	51	51	51	51	51	51	51
Capacidade_Disponibilidade	Correlação de Pearson	,730**	,430**	,221	1	,487**	,673**	,635**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,002	,120		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51	51
Treinamento_Capacitação_GP	Correlação de Pearson	,209	,195	-,191	,487**	1	,402**	,433**
	Sig. (2 extremidades)	,141	,170	,179	,000		,003	,001
	N	51	51	51	51	51	51	51
Realização_Apresentações_PMOMO	Correlação de Pearson	,477**	,227	,219	,673**	,402**	1	,414**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,109	,122	,000	,003		,003



	extremidades)							
	N	51	51	51	51	51	51	51
Utilizar_Liçõ es_Aprendida	Correlação de Pearson	,598**	,598**	,376**	,635**	,433**	,414**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,007	,000	,001	,003	
	N	51	51	51	51	51	51	51

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser visualizado na tabela acima, o construto do FCSGP que apresentou maior correlação com o grau de sucesso em projetos foi “Capacidade e Disponibilidade de RH” (0,730), similar aos resultados obtidos nas pesquisas de Alves *et al.*, (2012) e Morioka e Carvalho (2012), e destacado por Engle (2005) como um elemento necessário para o desenvolvimento dos projetos. Outros trabalhos apontam que é desejável que os recursos humanos tenham perfil adequado para trabalhar com projetos e se adaptar à realidade da empresa (ALVES *et al.*, 2012; CARVALHO; PISCOPO, 2014). Esta evidência estatística refutou a segunda hipótese deste estudo:

*H2: O construto de FCSGP que apresenta maior correlação com o grau de Sucesso em Projetos é o “Alinhamento estratégico com a organização”.*

“Utilizar as lições aprendidas” foi o segundo construto de FCSGP considerado moderadamente correlacionado, a um nível de 0,598, com o grau de sucesso em projetos. Foi destacado pelos pesquisadores como importante para economizar tempo (ALVES *et al.*, 2012) e adotar as práticas que tiveram êxito em projetos passados com escopos similares. Mesmo assim, na análise das médias isoladas, verificou-se que os projetos ainda não conseguem alcançar prazo e orçamentos estabelecidos.

“Realizar Apresentações Formais sobre o PMO” também apresentou uma correlação moderada, a um nível de 0,477, com o grau de sucesso em projetos dos hotéis, aparecendo em terceiro lugar. Este resultado é destacado como importante para expor desafios e inibir resistências em relação aos projetos e até mesmo durante o processo de implantação de um PMO. Este resultado é similar aos achados de Schelp (2003) e Carvalho e Piscopo (2014), apontando que a terceira hipótese deste estudo pode ser refutada:

*H3: O construto de FCSGP que apresenta menor correlação com o grau de Sucesso em Projetos é o “Realizar Apresentações Formais sobre o PMO”.*

Em quarto lugar, na ordem de relações estatisticamente significativas com grau de sucesso em projetos, evidencia-se o “Alinhamento Estratégico”, que apresentou uma correlação moderada, a um nível de 0,424. Este resultado se contradiz com os obtidos a partir dos estudos de Brodbeck, Dottori e Hoppen (2010), Carvalho e Piscopo (2014), Alves *et al.* (2012), Rabechini Jr, Carvalho e Laurindo (2002), que apontam este FCSGP como o principal em projetos.

O FCSGP “Apoio da Alta Administração” esteve em quinto lugar apresentando fraca correlação com o grau de sucesso em projetos, uma vez que está pautado no fato de que a organização deve reconhecer o valor e o impacto do GP no desempenho institucional e dos projetos para a efetividade dos resultados. No entanto, como não se utiliza o GP formalmente nos hotéis, este item apresentou uma fraca correlação (0,381) com o grau de sucesso dos projetos no momento da realização da pesquisa.

O “Treinamento e Capacitação sobre GP”, destacado em teoria como essencial para o sucesso dos projetos (CARVALHO; RABECHINI, 2009; KERZNER, 2002; CARVALHO; PISCOPO, 2014), ao contrário do construto “Capacidade e Disponibilidade de RH”, apresentou fraca correlação com o grau de sucesso dos projetos, a um nível de 0,209. Em primeira instância, este resultado, aparentemente, foi contraditório. No entanto, ao resgatar a informação de que os hotéis não possuem gerenciamento formal de projetos e praticamente não fazem treinamentos sobre o tema, é natural que não se associe o sucesso dos projetos a este FCSGP.

Uma vez realizadas as análises de correlação, a seguir são analisados, numa perspectiva gerencial, o desempenho do nível de existência dos FCSGP, variáveis independentes deste estudo, bem como os gaps encontrados para cada um e suas variáveis. A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos para os hotéis pesquisados:

Tabela 9 – Análise de Gap

<b>Alinhamento Estratégico</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E*</b>
		<b>4,80</b>	<b>68,63%</b>	<b>-2,20</b>
FCSGP_1	O hotel possui um planejamento estratégico documentado.	4,94	70,59	-2,06
FCSGP_2	O hotel possui um plano de negócios documentado.	5,02	71,71	-1,98
FCSGP_3	O setor responsável pelo (s) projeto (s) está sempre alinhado ao que está estabelecido no planejamento estratégico da empresa (documentado ou não).	4,45	63,59	-2,55
<b>Apoio Alta Administração</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E</b>
		<b>5,14</b>	<b>73,46%</b>	<b>-1,86</b>
FCSGP_4	A diretoria do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é muito importante.	5,18	73,95	-1,82
FCSGP_5	A diretoria do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é indispensável para obter resultados positivos nos projetos.	5,08	72,55	-1,92
FCSGP_6	O proprietário do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é muito importante.	5,22	74,51	-1,78
FCSGP_7	O proprietário do hotel reconhece que o setor responsável pelo (s) projeto (s) é indispensável para obter resultados positivos nos projetos.	5,10	72,83	-1,90
<b>Capacidade e Disponibilidade de RH</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E</b>
		<b>4,33</b>	<b>61,90%</b>	<b>-2,67</b>
FCSGP_8	O hotel possui recursos humanos disponíveis para alocar na realização dos projetos sempre que é necessário.	5,16	73,67	-1,84
FCSGP_9	O hotel contrata recursos humanos para a execução de projetos sempre que é necessário.	4,71	67,23	-2,29
FCSGP_10	O hotel possui profissionais com perfil adequado para trabalhar nos projetos.	4,94	70,59	-2,06
FCSGP_11	O hotel possui profissionais com formação em gerenciamento de projetos.	3,29	47,06	-3,71
FCSGP_12	O hotel possui profissionais com experiência em gerenciamento de projetos.	3,57	50,98	-3,43
<b>Treinamento e Capacitação sobre GP</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E</b>
		<b>4,48</b>	<b>64,01%</b>	<b>-2,52</b>
FCSGP_13	O hotel já realizou treinamentos sobre ferramentas e técnicas de gestão.	4,82	68,91	-2,18
FCSGP_14	O hotel já realizou treinamentos sobre gerenciamento de projetos.	4,14	59,10	-2,86
<b>Apresentações Formais sobre o PMO</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E</b>
		<b>4,35</b>	<b>62,18%</b>	<b>-2,65</b>
FCSGP_15	No hotel, sempre são realizadas apresentações formais sobre o trabalho que o setor responsável pelo (s) projeto (s) realiza.	4,35	62,18	-2,65

<b>Utilizar Lições Aprendidas</b>		<b>Desempenho Pontos</b>	<b>Desempenho %</b>	<b>D-E</b>
		<b>4,10</b>	<b>58,54%</b>	<b>-2,90</b>
<b>FCSGP_16</b>	O setor responsável pelo (s) projeto (s) documenta as lições aprendidas.	3,75	53,50	-3,25
<b>FCSGP_17</b>	O setor responsável pelo (s) projeto (s) comunica à equipe as lições aprendidas.	4,16	59,38	-2,84
<b>FCSGP_18</b>	O setor responsável pelo (s) projeto (s) sempre evita erros, perda de tempo e de recursos, através das lições aprendidas em projetos anteriores.	4,39	62,75	-2,61

\*D-E: Desempenho obtido menos o desempenho Esperado.

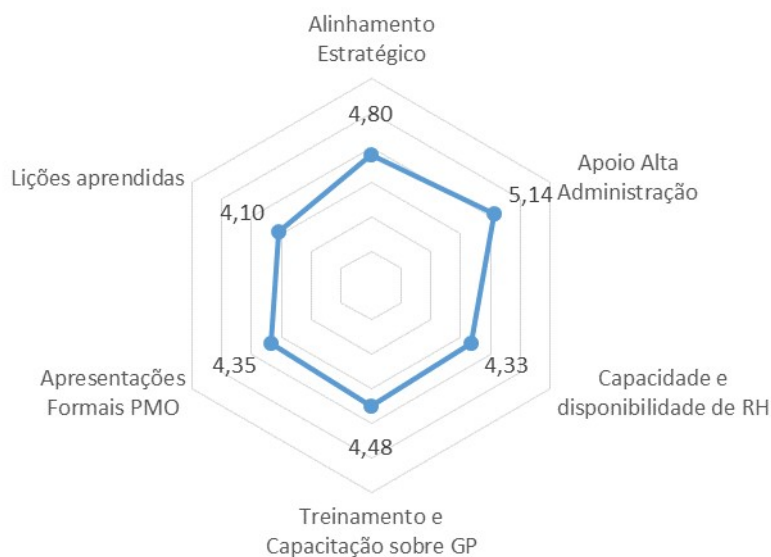
Fonte: Dados da Pesquisa

No que tange ao desempenho de cada FCSGP, destaca-se o “Apoio da Alta Administração” como o construto com o melhor desempenho (73,46%), com o menor gap (1,86). Por outro lado, o menor desempenho foi liderado pelo construto “Lições Aprendidas” (58,54%) e o maior gap (2,90), indicando que, para aumentar as possibilidades de sucesso dos projetos dos hotéis, é necessário criar processos para análise e comunicação das lições aprendidas, bem como melhorar o nível de existência deste FCSGP.

Apesar do construto “Treinamento e Capacitação sobre GP” ter sido apontado como um FCSGP que possui uma correlação fraca com o grau de sucesso dos projetos dos hotéis, destaca-se que, na média, houve um desempenho além do esperado (64,01% e gap 2,52). É interessante destacar, ainda, que o FCSGP “Capacidade e Disponibilidade de RH”, o mais fortemente associado ao nível de sucesso em projetos dos hotéis, teve desempenho similar ao último citado, com 61,90% e gap de 2,67.

O resultado é demonstrado visualmente no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Análise de Desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa

Em síntese, o gráfico 1 demonstra o desempenho dos FCSGP: quanto mais se aproximam das extremidades, melhor, sinalizando que o “Apoio da Alta Administração” e o “Alinhamento Estratégico” obtiveram os melhores desempenhos, enquanto as “Lições Aprendidas” e a “Capacidade e Disponibilidade de RH” demonstraram que há oportunidades de melhorias.

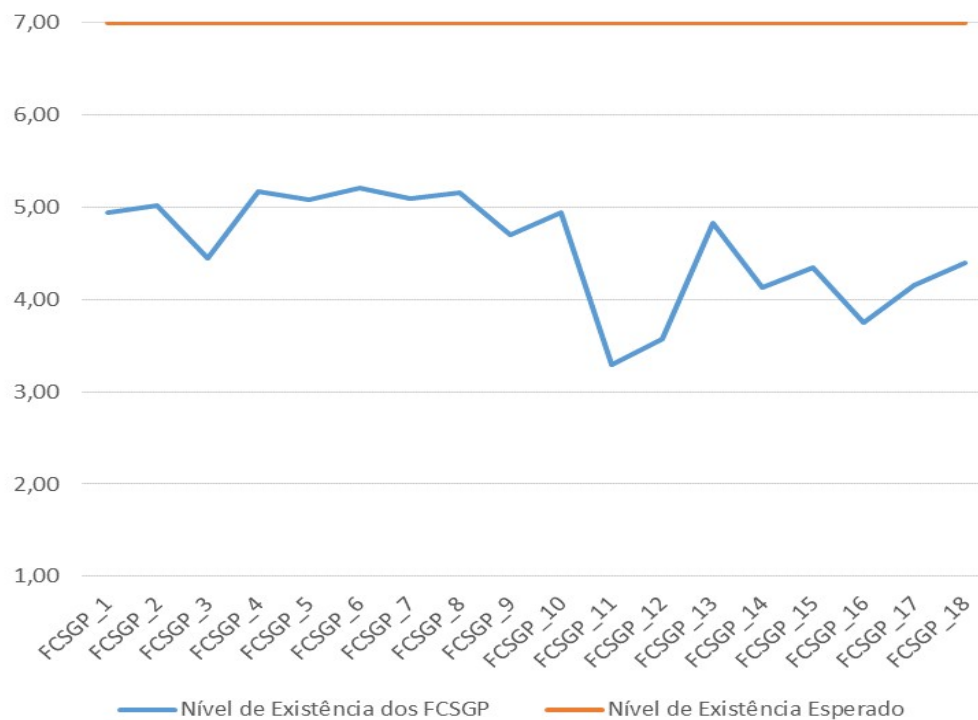
No que diz respeito ao desempenho de cada variável, para o FCSGP “Alinhamento Estratégico,” o desempenho não foi melhor, porque a variável FCSGP\_3, que trata sobre o alinhamento entre os projetos e a estratégia da organização, teve um desempenho médio de 4,45. Também, o FCSGP “Apoio da Alta Administração” não teve desempenho superior, em decorrência da variável FCSGP\_5, que trata sobre o reconhecimento, por parte da diretoria, da importância do setor responsável pelo projeto no hotel, obtendo um desempenho médio de 5,08.

Para os FCSGP que apresentaram os piores resultados, como o FCSGP “Lições Aprendidas”, a variável que mais atrapalhou o desempenho foi FCSGP\_16, que trata sobre a documentação das “Lições aprendidas”, com um desempenho médio de 3,75. Para o FCSGP “Capacidade e Disponibilidade de RH”, as variáveis com desempenho baixo foram FCSGP\_11 e FCSGP\_12, que tratam sobre a existência de profissionais com formação e

experiência em GP. É importante destacar que estes foram os dois FCSGP que apresentaram correlação mais forte com o grau de sucesso dos projetos, devendo ser tratados com atenção, para se obter maior êxito nos projetos realizados.

O gráfico 2 sintetiza os resultados obtidos, apresentando as distorções / gaps em relação à expectativa e ao desempenho de cada variável.

Gráfico2 – Análise de Gap



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico demonstra que o FCSGP “Apoio da Alta Administração” teve desempenho superior a 5 (variáveis FCSGP\_4 a FCSGP\_7); o “Alinhamento Estratégico” (variável FCSGP\_2) e todas as demais, exceto FCSGP\_8, tiveram desempenho inferior a 5, inclusive as variáveis dos FCSGP “Capacidade e Disponibilidade de RH” e “Lições Aprendidas”, destacadas nos testes de correlação como as mais fortemente associadas ao sucesso em projetos.

Com o intuito de aumentar a possibilidade de sucesso dos projetos, para as doze variáveis, com desempenho inferior a cinco, foram elaboradas sugestões de melhorias, com destaque para os FCSGP “Capacidade e Disponibilidade de RH” e “Lições Aprendidas”:

Tabela10 – Proposição de Melhorias

<b>Alinhamento Estratégico</b>	
<b>FCSGP_1</b>	Possuir um planejamento estratégico documentado, para facilitar que os projetos estejam orientados para a mesma direção daquilo que foi pré-estabelecido.
<b>FCSGP_3</b>	
<b>Capacidade e Disponibilidade de RH</b>	
<b>FCSGP_9</b>	Contratar pessoal para a execução dos projetos, dando preferência a profissionais que tenham perfil compatível com a forma como o hotel desenvolve seus projetos.
<b>FCSGP_10</b>	
<b>FCSGP_11</b>	Contratar alguns profissionais com formação e experiência em gerenciamento de projetos e verificar se o desempenho dos projetos pode ser aprimorado.
<b>FCSGP_12</b>	
<b>Treinamento e Capacitação sobre GP</b>	
<b>FCSGP_13</b>	Realizar periodicamente treinamentos sobre ferramentas de gestão e sobre gerenciamento de projetos para as equipes.
<b>FCSGP_14</b>	
<b>FCSGP_15</b>	Realizar apresentações periódicas sobre o trabalho que o setor responsável por projeto (s) realiza ou realizou.
<b>Utilizar Lições Aprendidas</b>	
<b>FCSGP_16</b>	Criar processos para registrar, documentar e comunicar as lições aprendidas nos projetos executados à (s) equipe (s).
<b>FCSGP_17</b>	
<b>FCSGP_18</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Como foi visto na tabela acima, em nenhuma das áreas dos hotéis os projetos avaliados obtiveram desempenho superior à média de 5,7 para o grau de sucesso nos projetos. Através das sugestões destacadas na tabela acima, busca-se contribuir para o aprimoramento das práticas adotadas nos hotéis e, conseqüentemente, para aumentar as chances de se obter maior grau de sucesso nos projetos realizados.

## 6 Considerações Finais, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

O objetivo desta pesquisa era avaliar o grau de sucesso obtido nos projetos dos hotéis localizados no município de Foz do Iguaçu – PR e as suas relações com o nível de existência

de fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos. O mesmo foi alcançado, conforme verificado pelos dados anteriores.

Em linhas gerais, os resultados evidenciaram que dois dos construtos de FCSGP estão mais fortemente correlacionados com o grau de sucesso em projetos: a “Capacidade e Disponibilidade de RH” e as “Lições Aprendidas”. Vale a pena ressaltar o fato de que se fornecem essencialmente serviços, e é bastante factível supor que os respondentes atribuam o sucesso dos projetos à existência de pessoal para executá-los. E, como são projetos que já podem ter sido realizados pelos mesmos empreendimentos em outros momentos, ou mesmo em hotéis concorrentes, valorizou-se as “lições aprendidas”, para se replicar a experiência daquilo que deu certo e evitar aquilo que já se constatou que não funciona. No geral, ainda foi destacado que o sucesso dos projetos, conforme aponta “P\_12 – Posso afirmar que o projeto teve sucesso” (5,35) foi bem avaliado; por outro lado, as demais médias dos critérios de sucesso não foram tão bem avaliadas e isto leva a crer que os respondentes podem ter sido muito otimistas em relação a esta variável.

Há de se ressaltar, ainda, que os resultados obtidos acerca dos projetos, foram com base na percepção dos colaboradores dos hotéis, preferencialmente, dos setores onde atuavam. Como inicialmente o GP não é utilizado formalmente nos hotéis, de acordo com a informação passada pelo SINDHOTÉIS e, posteriormente, confirmada durante a atividade de intervenção, quando da coleta dos dados, é possível que a percepção dos indivíduos em torno do desempenho dos projetos seja melhor em relação a que um profissional da área de GP teria, por exemplo.

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se a dificuldade de se obter a participação do setor hoteleiro na pesquisa, no formato proposto. Além disso, nem sempre foi possível acessar o gestor do projeto ou da área responsável pelo projeto avaliado e atestar a fidedignidade da informação passada. Outro aspecto limitador identificado foi o fato de a literatura consultada não abordar os FCSGP relacionados a temas como comunicação, riscos e características do gestor do projeto, por exemplo. Do ponto de vista da pesquisadora, enquanto profissional da área, se mal geridos, tais aspectos podem ocasionar impactos negativos ao grau de sucesso obtido nos projetos, mas não foram levantados pelos autores consultados.



Isto posto, recomenda-se a outros pesquisadores, interessados pelo tema, que organizem a pesquisa com a finalidade de coletar a maior quantidade de dados *in loco*, mediante levantamento de mais informações em relação aos hotéis ou empreendimentos, objetos da pesquisa, preferencialmente com o responsável pelo projeto avaliado, o que demanda mais tempo e flexibilidade por parte do pesquisador. Aconselha-se, ainda, replicar a realização de oficinas para alinhamento dos conceitos analisados no estudo, o que se julgou positiva, de acordo com os resultados obtidos. Recomenda-se, também, testar variáveis sobre comunicação, riscos, características do gestor ou outras que sejam específicas da realidade estudada, a fim de verificar se possuem algum nível de correlação com o grau de sucesso dos projetos.

Por fim, sugere-se, para futuras pesquisas, a repetição do estudo em amostras mais amplas, bem como a utilização de outros tipos de técnicas de análise e testes estatísticos que possibilitem encontrar outras associações, com vistas a ampliar os conhecimentos em torno do tema e de poder aplicá-los, melhorando a realidade estudada a partir dos resultados obtidos.

## Referências

ALVES, R. O. et al. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. **Revista Produção**, 2012.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 2, p. 97-104, 2007.

ANSELMO, J. L.; MAXIMIANO, A. C. A. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Anais do Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4, 2003.

AUBRY, M. et al. Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 766-778, 2010.

BAHIA, F. D; FARIAS FILHO, J. R. Análise de Critérios de Sucesso em Projetos de Engenharia, Suprimentos e Construção (EPC). **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p 49-67, jul./dez. 2010.

BELASSI, W.; TUKEL, O. I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International journal of project management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.

BRODBECK, A. F.; DOTTORI, C. E.; HOPPEN, N. Fatores críticos de sucesso e valor estratégico da implementação de uma metodologia formal de projetos de sistemas em uma empresa de distribuição de medicamentos. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 2, p. 275-293, 2011.

BRUNER, G. C. **Marketing Scales Handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research**. v. 5. GCBII Productions, 2009.

CARVALHO, K.; M; PISCOPO, M. R. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.

CARVALHO, L. **Os destinos brasileiros mais visitados pelos estrangeiros**. Exame, 2014. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/os-destinos-brasileiros-mais-visitados-pelos-estrangeiros/>> Acesso em 16 mai 2017.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr., R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CRONBACH, L. J.; SHAVELSON, R. J. My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. **Educational and psychological measurement**, v. 64, n. 3, p. 391-418, 2004.

DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International Journal of Project Management** 32 189–201, 2014.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 5, p. 414-423, 2006.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

DVIR, D. et al. In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. **Research Policy**, v. 27, n. 9, p. 915-935, 1998.

ENGLE, P. The project management office. **Industrial engineer**, v. 37, n. 1, p. 20-21, 2005.

G1. **Parque hoteleiro de Foz do Iguaçu receberá 4 mil novos leitos até 2014. 2013.** Disponível em <<http://g1.globo.com/pr/oeste-sudoeste/noticia/2013/03/parque-hoteleiro-de-foz-do-iguacu-recebera-4-mil-novos-leitos-ate-2014.html>> Acesso em 16 mai 2017.

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

HAIR, J. F. ANDERSON, R. TATHAM, R. L. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILL, G. M. Evolving the project management office: a competency continuum. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, p. 45-51, 2004.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 74-86, 2007.

MASSUKADO, Márcia Shizue; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Políticas públicas, recursos turísticos e recursos organizacionais: o caso de Foz do Iguaçu, Paraná. **Turismo-Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 201-222, 2008.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. John Wiley & Sons, 2006.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas**. Bookman Editora, 2016.

KERZNER, Harold; SALADIS, Frank P. **Gerenciamento de Projetos Orientado pelo Valor**. Bookman Editora, 2009.

KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. **Project Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 5-18, 2002.

LESTER, Don H. Critical success factors for new product development. **Research-Technology Management**, v. 41, n. 1, p. 36-43, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOORE, D. S. **The Basic Practice of Statistics**. New York, Freeman, 2007.

MORIOKA, S. et al. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. **Produção**, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014.

MÜLLER, R.; TURNER, R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. **European management journal**, v. 25, n. 4, p. 298-309, 2007.

NAKAHATA, T. F.; TEIXEIRA, R. M. Sucesso e Fracasso na Criação de Negócios pelos Dekasseguis: Estudo de Casos Múltiplos no Noroeste do Paraná. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 139-159, 2014.

NOKES, S.; KELLY, S. **O Guia Definitivo do Gerenciamento de projetos: como alcançar resultados dentro do prazo e do orçamento**. 2012.

NORO, G. B. BRONZATTI, B. A Influência das Características do Gestor no Sucesso da Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 1, p 77-115, jan./abr. 2013.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. Nova York: McGraw-Hill Inc, 1978.

OLIVEIRA, A. C. R.; SOUZA, C. A. Fatores Críticos de Sucesso para Implementação de Gerenciamento em Projetos (FCSIGP). **MundoPM**, Curitiba, v. 65, p. 48, 2015.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Planning and tactical factors in the project implementation process. **Journal of Management studies**, v. 27, n. 3, p. 305-327, 1990.

PMBOK, GUIDE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 2013.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, R. DE F. S. M.; RUIZ, J. M.; CUNHA, R. P. da. Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. **Revista Produção**. [S.l.], v. 15, n. 3, p. 362-375, set/dez. 2005.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 3, p. 581-593, 2007.

SCHELP, M. X. Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos: estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças. **Anais do Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 4, 2003.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SHENHAR, A. J. et al. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. **R&d Management**, v. 32, n. 2, p. 111-126, 2002.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SCOTT-YOUNG, C.; SAMSON, D. Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 749-766, 2008.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TURNER, J. R. **Five necessary conditions for project success**. 2004.

VALENTE, J.F.; CURY, R.M. Transporte Aéreo e a Integração Logística com as Atividades Turísticas. Turismo - **Visão e Ação** - vol. 6 - n.1 - jan/abril 2004.

VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 8ª ed, Brasport, 2016.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projetos**. Brasport, 2009.

VEZZONI, Guilherme et al. Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 116, 2013.