

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**ATUAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NO
ALINHAMENTO ENTRE OS RESULTADOS DOS
PROJETOS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

ALEXANDER CARVALHO DA SILVA

Rio de Janeiro - 2019

ALEXANDER CARVALHO DA SILVA

**ATUAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NO ALINHAMENTO ENTRE OS
RESULTADOS DOS PROJETOS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

Dissertação Apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio
Vargas, como requisito para a obtenção do grau de mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro

2019

Silva, Alexander Carvalho da

Atuação do gerente de projetos no alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa / Alexander Carvalho da Silva. – 2019. 78 f.

Dissertação (mestrado) - Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Marcos Lopez Rego.

Inclui bibliografia.

1. Administradores de projetos. 2. Administração de projetos. 3. Planejamento estratégico. 4. Empresas - Processo decisório. I. Rego, Marcos Lopez. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.404

ALEXANDER CARVALHO DA SILVA

"ATUAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS NO ALINHAMENTO ENTRE OS RESULTADOS DOS PROJETOS E A ESTRATÉGIA DA EMPRESA".

DISSERTAÇÃO apresentado(a) ao Curso de MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL do(a) ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS para obtenção do grau de MESTRE(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Data da defesa: 26/11/2019

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^{Dr} MARCOS LOPEZ REGO


MARCOS LOPEZ REGO
Orientador


BUSANA CARLA FARIAS PEREIRA
Membro Interno


MARCELLY ALMEIDA DE CARVALHO SILVA
Membro Externo



Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pro-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(a) da Banca Examinadora de forma não presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, de acordo com esta I.N.

*Skype, Zoomconferência, App de vídeo etc

Ao meu Filho Gustavo, que é a fonte de
inspiração para a minha evolução como
ser humano e como profissional.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir ter mais essa experiência de vida, aos gestores do IBRE pela confiança na conclusão concomitante desta jornada, a minha mãe que me incentivou, ao meu pai sempre preocupado com meu retorno para casa após as aulas, a minha esposa que, apesar da nossa vida intensa, soube compreender minhas ausências, aos colegas da turma MEX2018 pelo convívio e pelo compartilhamento das dores e das alegrias durante o processo, aos professores da EBAPE que se empenharam na nossa formação, especialmente aos professores Marcos Rego, que me orientou nessa pesquisa, e ao professor Diego Faveri pelo apoio estatístico.

O temor do Senhor é o princípio da sabedoria.
Os insensatos desprezam a sabedoria e a instrução.

JESUS
Provérbios 1:7

RESUMO

Objetivo - Investigar se a atuação do gerente de projetos afeta positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa.

Metodologia - A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, com aplicação de um questionário fechado e estruturado. O uso das ferramentas estatísticas adequadas possibilitou a geração de resultados e análises a partir da amostra utilizada.

Resultados - Concluiu-se que as práticas com foco no alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa, identificadas nesse estudo, afetam positivamente o alinhamento estratégico. E que a atuação do gerente de projetos, por meio da sua participação nestas práticas, também afeta positivamente o alinhamento. Quanto à sua participação, apesar de ter suporte estatístico para moderar a relação, não a afeta de forma positiva.

Limitações - Apesar da representatividade do PMI e do IPMA no Brasil, pesquisas futuras podem evoluir o assunto e reaplicar o modelo dessa pesquisa em outros contextos, tendo em vista a dificuldade de alcançar os participantes planejados, pois apenas quatro sedes regionais do PMI distribuíram os links desta pesquisa para seus filiados.

Contribuições acadêmicas – Esta pesquisa poderá contribuir para discussões futuras entre os profissionais de gerenciamento de projetos para evidenciar, e quiçá, estimular investimentos em pesquisas acadêmicas com potencial de redefinir papéis e/ou formas de tomada de decisão.

Contribuições práticas - Esta pesquisa poderá estimular a implantação das práticas que estão ligadas com o alinhamento, de maneira que, caso elas não sejam utilizadas, gerar essa discussão para a estrutura de tomada de decisão da empresa. Por outro lado, as empresas poderiam também determinar em sua governança a utilização mínima dessas práticas visando o atingimento das metas.

Palavras-chave: Estratégias emergentes, Gerente de projetos, Alinhamento Estratégico, Estratégia das organizações.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

SUMMARY

Purpose - To investigate whether project manager performance positively affects the alignment between project outcome contributions and benefit generation for company strategy.

Design/Methodology - The research used a quantitative approach, applying a closed and structured questionnaire. The use of adequate statistical tools allowed the generation of results and analysis from the sample used.

Findings - It was concluded that practices focused on alignment between project results and company strategy, identified in this study, positively affect strategic alignment. And that the role of the project manager through their participation in these practices also positively affects alignment. Regarding their participation, despite having statistical support to moderate the relationship, it does not affect it positively.

Research limitations - Despite the representativeness of PMI and IPMA in Brazil, future research may evolve the subject and reapply the model of this research in other contexts, given the difficulty of reaching the planned participants, as only four PMI regional chapters distributed the links of this research to your affiliates.

Academic implications - This research may contribute to future discussions among project management professionals to highlight, and maybe stimulate, investments in academic research with the potential to redefine roles and / or decision-making.

Practical implications - This research may stimulate the implementation of practices that are related to alignment, so that, if they are not used, generate this discussion for the company's decision-making structure. On the other hand, companies could also determine in their governance the minimum use of these practices to achieve the goals.

Keywords: Emerging Strategies, Project Manager, Strategic Alignment, Organizations Strategy.

Article Category: Master Thesis / Original Article

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa.....	18
Figura 2: Esfera de influência do Gerente de Projetos	22
Figura 3: Equilíbrio paralelo	22
Figura 4: Fluxo das estratégias	24
Figura 5: Práticas de Gerenciamento de Projetos	30
Figura 6: Documentos críticos de negócio / projeto	31
Figura 7: Processo de desenvolver o termo de abertura simplificado	32
Figura 8: Partes interessadas	34
Figura 9: Gerenciamento de projetos organizacional	35
Figura 10: Transição do estágio operacional	37
Figura 11: Exemplo de interface entre gerenciamento de portfólios, programas e projetos	39
Figura 12: Modelo Teórico	41
Figura 13: Modelo estrutural	46
Figura 14: Modelo estrutural final	56
Figura 15: Modelo de equações estruturais	57
Figura 16: Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa (resultado da pesquisa).....	61
Figura 17: Comparação do alinhamento entre PMI Pulse e pesquisa.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição das variáveis coletadas	50
Tabela 2: Variável de controle CTRLA - Métodos ágeis	51
Tabela 3: Variável de controle CTRLC – GP com certificação	51
Tabela 4: Variável de controle CTRLPE – Porte da empresa	51
Tabela 5: Variável de controle CTRLLL - Localidade	51
Tabela 6: Pesos das variáveis.....	53
Tabela 7: Cargas fatoriais	54
Tabela 8: Modelo estrutural	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis44

Quadro 2: Indicadores.....45

Quadro 3: Modelos54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do problema	15
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2. Objetivos intermediários	16
1.3 Delimitação do estudo	16
1.4 Relevância do estudo	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gerente de Projetos	20
2.1.1 O trabalho exercido pelo Gerente de Projetos.....	21
2.2 Estratégia e seus conceitos	23
2.2.1 Definição de Estratégia	23
2.2.2 Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	24
2.2.3 Objetivos e Metas	25
2.2.4 Projetos e as diferentes categorias de organização que os executam	25
2.2.5 Alinhamento	26
2.2.6 Programas e Portfólio de Projetos	27
2.3 Práticas de Gerenciamento de Projetos	28
2.3.1 <i>Business Case</i>	30
2.3.2 Termo de Abertura de Projetos	32
2.3.3 Gerenciamento de Partes Interessadas	33
2.3.4 Governança de Projetos.....	35
2.3.5 Gerenciamento de Benefícios.....	36
2.3.6 Gerenciamento de Portfólios e Gerenciamento de Programas	38

2.3.7 Participação do Gerente de Projetos nas Práticas.....	40
3. DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO	41
4. METODOLOGIA	42
4.1 Apresentação da técnica utilizada	42
4.2 Universo e seleção dos participantes	42
4.3 Unidade de análise	43
4.4 Ferramentas	44
4.5 Operacionalização da pesquisa	47
4.6 Coleta de dados	48
5. RESULTADOS.....	50
5.1 Análise descritiva da amostra	50
5.2 Modelo de mensuração	52
5.3 Modelo estrutural	54
5.4 Análise dos resultados do modelo estrutural.....	57
6. CONCLUSÕES	59
6.1 Contribuições acadêmicas.....	60
6.2 Contribuições práticas.....	62
6.3 Limitações da pesquisa	63
6.4 Trabalhos futuros	64
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
7. APÊNDICE A	73

1. INTRODUÇÃO

Nesse capítulo serão apresentados a contextualização do problema, os objetivos da pesquisa bem como sua delimitação e a relevância para os gerentes de projeto, para as empresas e demais interessados no tema.

1.1 Contextualização do problema

A organização como estrutura empresarial, é permeada por projetos que são instrumentos fundamentais para alavancar as estratégias a partir das entregas ou resultados dos projetos (Dinsmore, 1999). A partir da estratégia, são definidas as metas que tem por objetivo garantir o crescimento e a sobrevivência da organização (Costa, 2007). Diante dessa relevância, os projetos se tornam prioridade. Por esse motivo se dá a aprovação dos projetos. Contudo, durante a execução dos projetos, surgem oportunidades e/ou mudanças dos cenários considerados no plano original. Essas oportunidades e/ou mudanças, corrigem a rota estratégica da organização (Mintzberg, 1987). Um dos agentes de alinhamento da rota em relação aos projetos é o Gerente de projetos, que em certas circunstâncias, não se aproxima das questões estratégicas, apesar de precisar estar atento afim de avaliar se os projetos necessitam ser alterados, suspensos ou até mesmo cancelados. Essa pesquisa tem por objetivo investigar se a atuação do gerente de projetos afeta positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia respondendo a seguinte pergunta: **A atuação do gerente de projetos afeta positivamente o alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Investigar se a atuação do gerente de projetos afeta positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa.

1.2.2. Objetivos intermediários

- Identificar que ações as empresas executam com o objetivo de alinhar as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa.
- Analisar o envolvimento do gerente de projetos nessas ações de alinhamento.
- Identificar atribuições ao trabalho exercido pelo gerente de projetos que afetam positivamente o alinhamento com a estratégia da empresa.
- Desenvolver um instrumento para a pesquisa acerca das práticas de gerenciamento de projetos e sua contribuição para o alinhamento estratégico e executar sua validação mínima necessária para a conclusão desta pesquisa por meio de testes estatísticos.

1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa analisa a condução dos objetivos, metas e projetos pelas empresas e seu alinhamento com a estratégia sob a ótica dos gerentes de projetos.

Os gerentes de projetos para essa pesquisa são os responsáveis pela gestão dos projetos ou integrantes da equipe de gerenciamento de projetos que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento dos projetos. A amostra foi de indivíduos filiados às associações profissionais de gerenciamento de projetos que optaram em responder o questionário desta pesquisa acadêmica. No Brasil existem várias sedes regionais de associações de gerenciamento de projetos, dentre elas, se destacam o *International Project Management Association* (IPMA) e o *Project Management Institute* (PMI). Outra forma de ampliação da amostra foi a submissão

do questionário para grupos de gerenciamento de projetos do LinkedIn, como “Gerenciamento de Projetos”, “PMP” e “PMI” que possuem abrangência nacional.

1.4 Relevância do estudo

Conforme apresentado no resumo desta pesquisa, espera-se que a identificação de atribuições ao trabalho exercido pelo gerente de projetos que afetem positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa, possa contribuir para um melhor entendimento do pesquisador sobre o tema, apoiar os gerentes de projetos e as próprias empresas a focarem nos objetivos esperados das suas estratégias e que as pesquisas futuras abordando esse tema possam dar ênfase para essa variável na administração estratégica das organizações.

Apesar de ser uma tendência recente nas pesquisas em administração e estudos organizacionais, sua relevância acadêmica para a área de gerenciamento de projetos, se dá tanto pelo crescimento dos projetos como forma de trabalho na sociedade atual, quanto pela forte expansão da área de estudos organizacionais em projetos, seja em termos teóricos, quanto em termos de métodos e metodologias para pesquisas em gerenciamento de projetos, tratada na coletânea *Novel Approaches to Organizational Project Management research* (Drouin, 2013). Em termos de teoria, a coletânea *The Oxford Handbook to Project Management* (Morris, 2011) também reúne algumas contribuições.

A relevância para o mercado, se inicia na década de 1960, quando começam a surgir associações profissionais de Gerenciamento de projetos como a associação Internacional de Gerenciamento de Projetos – *International Project Management Association* (IPMA) que foi criada em 1965 com o objetivo de desenvolver o profissionalismo do gerenciamento de projetos através de um grupo de discussão de gerentes projetos internacionais e o Instituto de Gerenciamento de Projetos - *Project Management Institute* (PMI) que foi criado em 1969 por voluntários na Pensilvânia, EUA como objetivo de desenvolver as aplicações da prática e da ciência do gerenciamento de projetos.

O IPMA e o PMI mantem seus membros, a comunidade de gerentes de projetos, acadêmicos, pesquisadores, profissionais e pessoas interessadas em Gerenciamento de Projetos, informados sobre o estado atual das práticas de gerenciamento de projetos através das

publicações de artigos e periódicos de gerenciamento de projetos e promovem eventos específicos para apresentação e discussão de pesquisas científicas como por exemplo o IPMA Research Conference, os eventos mundiais *European Group for Organization Studies - EGOS*, *European Academy of Management – EURAM* e *Academy of Management - AOM Annual Meeting* que apresentam sessões para tratar de temas, teorias, metodologias sobre gerenciamento de projetos, programas, portfólios.

Em relação às publicações, os periódicos *International Journal of Project Management* (IJPM) e o *Project Management Journal* (PMJ) são considerados *Journals* de alto fator de impacto, o que demonstra maturidade e relevância para as pesquisas na área.

O PMI também realiza uma pesquisa global e anual com profissionais de gerenciamento de projetos de vários setores com o objetivo de apresentar as principais tendências para gerenciamento de projetos atuais e futuras. A pesquisa se chama *Pulse of the Profession* e é reconhecida mundialmente pela comunidade de gerenciamento de projetos. Segundo a edição de 2018, onde um dos principais focos é a preocupação em expandir a entrega de valor, uma a cada três organizações relata o alcance dos benefícios. Também considera que um dos principais desafios que muitas empresas enfrentam é gerenciar projetos baseados em variáveis como tempo, escopo e orçamento, sem medir se eles contribuem para a empresa atingir seus objetivos estratégicos.

A pesquisa do PMI mostra que 26% dos projetos foram classificados como Muito alto alinhamento com a estratégia da empresa:

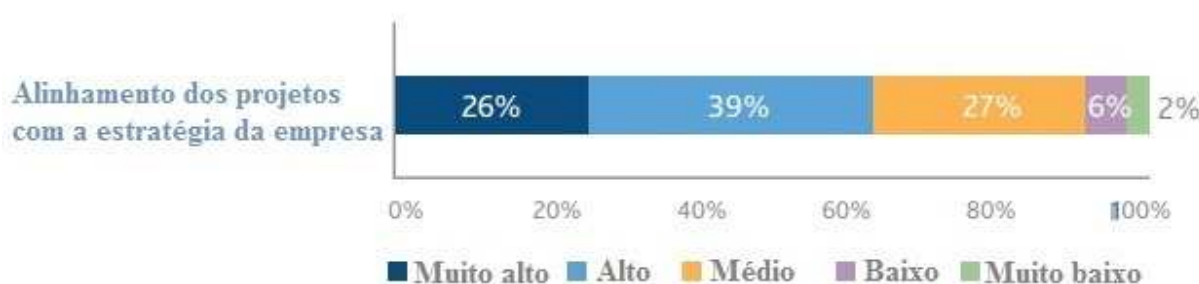


Figura 1: Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa

Fonte: PMI, (2018). Tradução do autor

O resultado da pesquisa do PMI também evidencia grande prioridade com os seguintes pontos: Alcance dos objetivos originais dos projetos; Mudanças nas prioridades da organização e Mudanças nos objetivos dos projetos.

Com esse cenário, a entrega de valor se torna um desafio para a área e será tratado nesse estudo com foco nas possíveis contribuições ao trabalho exercido pelo gerente de projetos.

Diante da relevância para a área, os Journals do IPMA e do PMI foram as principais fontes da literatura utilizadas nesse estudo, por abordarem o desenvolvimento da prática e do profissionalismo do gerenciamento de projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais tópicos estudados e como os autores especializados no assunto abordam esses tópicos na literatura. Trata-se de um referencial teórico das discussões sobre o assunto disponíveis até o momento desta pesquisa.

O estudo se inicia conceituando os principais tópicos abordados na pesquisa, necessários para entendimento dos efeitos da atuação do gerente de projetos para a geração de benefícios para a estratégia da empresa. Em seguida mergulhará nas Práticas de gerenciamento de Projetos consideradas relevantes para o alinhamento, também presentes na literatura, e as possíveis atuações do gerente de projetos nessas práticas.

2.1 Gerente de Projetos

“O gerente de projeto é a pessoa designada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar objetivos do projeto.” (PMI, 2017).

Dinsmore (1999) considera que quanto mais as empresas se tornam projetizadas, os gerentes de projetos terão uma maior convergência entre os projetos e a direção da empresa.

Para Mulcahy (2011), não se pode depender somente do aumento da maturidade da empresa em lidar com projetos, o gerente de projetos precisa saber porque o seu projeto foi selecionado pela empresa e também precisa conhecer os objetivos do projeto que satisfazem as necessidades da estratégia da empresa. O gerente de projetos tem que estar atento aos ajustes e mudanças na estratégia da empresa a fim de avaliar se o motivo do seu projeto ser selecionado continua válido e se os objetivos e resultados do projeto continuam satisfazendo as necessidades da estratégia da empresa.

Kerzner (2002) entende que o projeto deve ser definido como um conjunto de atividades multifuncionais e que o trabalho exercido pelo gerente de projetos cada vez mais se caracterize como integrador e não como especialista técnico.

2.1.1 O trabalho exercido pelo Gerente de Projetos

Rego & Silva (2012) no estudo sobre papéis, dilemas e desafios do gerente de projeto, destacam que o trabalho exercido pelo gerente de projetos é adaptado para as necessidades da organização, que é uma função com desafios de atingimento de prazos e orçamentos algumas vezes irreais, assim como, os processos de gerenciamento de projetos também são adaptados para as necessidades do projeto, e apontam que os gerentes de projetos desempenham uma função chave, se aproximando do patrocinador do projeto, a fim de compreender os objetivos estratégicos, que os permitem assegurar o alinhamento dos resultados dos projetos com a estratégia da empresa.

Mais uma atribuição trabalho exercido pelo gerente de projetos, indicado por Serra e Kunc (2015), é a de responsabilidade pelo alinhamento das expectativas das partes interessadas para garantia do sucesso do projeto. Com mais essa atribuição, o trabalho exercido pelo gerente de projetos pode ser adaptado para as necessidades das organizações que praticam gerenciamento de projetos voltado para a geração de benefícios.

Segundo PMI (2017), os gerentes de projetos precisam absorver diversas funções em sua esfera de influência que estão diretamente ligadas com suas capacidades de gerenciamento de projetos.

Além de atender os objetivos do projeto, atender as expectativas das partes interessadas e equilibrar as restrições que afetam os projetos, o gerente de projetos precisa atuar com habilidade de relacionamento e de comunicação diante do patrocinador, da equipe do projeto e das demais partes interessadas como: Clientes e fornecedores, usuários, órgãos reguladores, escritório de gerenciamento de projetos (EGP), gerentes de projetos, programas e portfólios (PPP) e gerentes de outros projetos.

Assim, com base nesse referencial sobre o trabalho exercido pelo gerente de projetos, foi formulada a hipótese que a atuação do gerente de projetos afeta positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.



Figura 2: Esfera de influência do Gerente de Projetos

Fonte: PMI (2017)

Sobre as restrições que afetam os projetos, Mossalam e Arafa (2016), consideram que o gerente de projeto precisa se aprofundar na geração de benefícios, e não focar apenas na tríplice restrição (tempo, custo e escopo/qualidade).

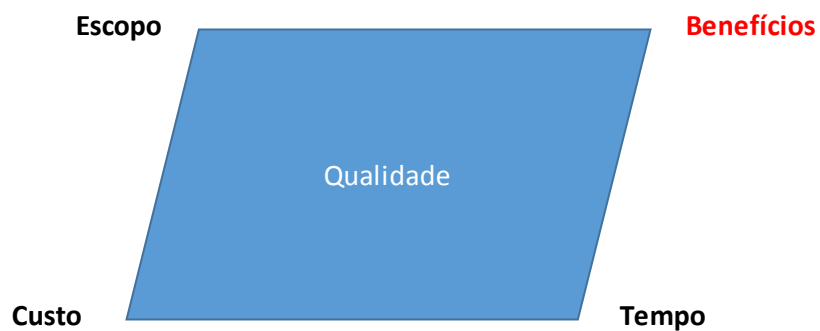


Figura 3: Equilíbrio paralelo

Fonte: Mossalan e Arafa (2016). Tradução do autor

2.2 Estratégia e seus conceitos

2.2.1 Definição de Estratégia

Encontrar novas formas de maximizar o desempenho das organizações é um dos objetivos das áreas de estudo sobre projetos e sobre estratégia, além disso, estudos sobre projetos têm crescido em importância e relevância nos diferentes setores da indústria, conforme Lundin et al. (2015).

Segundo Casadeus-Masanell (2014), o objetivo da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável. Mas para deixar bem claro o conceito de estratégia utilizado nesse estudo, estes serão tratados ainda segundo Casadeus-Masanell (2014) como: Estratégia é o plano abrangente na forma de como a empresa se posiciona e executa o seu trabalho no seu ambiente de mercado, repleto de incertezas, em relação aos outros atores concorrentes, dessa forma tenta prever e se antecipar aos eventos do mercado com premissas; Competitiva como o objetivo principal da estratégia de alcance de um desempenho superior em relação aos seus concorrentes, assim o posicionamento tem objetivo de gerar uma vantagem em relação aos outros *players*; Sustentável que consiste em manter esse desempenho superior por um longo prazo. Porter (1996) enfatiza que para a empresa conseguir um desempenho superior ao dos seus concorrentes, a empresa precisa desenvolver um posicionamento diferenciado que ela consiga manter por longo prazo, para isso o posicionamento precisa ser consistente e planejado para se manter pelo maior tempo possível.

Porter (1996), complementa que para alcançar vantagem competitiva sustentável é necessário que a empresa faça *trade-offs*, ou seja, na formulação da estratégia, a empresa precisa fazer escolhas para atingir uma posição exclusiva e vantajosa, isso implica em deixar de fazer atividades ou modificar a maneira de fazer em detrimento de fazer outras atividades ou fazer de maneira diferente.

2.2.2 Estratégias Deliberadas e Emergentes

Schnaars (1991) conceitua uma estratégia deliberada como uma antecipação de cenários, ou seja, a empresa se antecipa aos eventos no ambiente de mercado através de um plano prévio para alcançar os objetivos desejados utilizando essas estratégias. Para isso são assumidas premissas do ambiente do mercado futuro.

Outras metas podem surgir por mudança dos cenários considerados no plano original, essas metas são derivadas de estratégias denominadas emergentes. Para Mintzberg (1987), estratégias emergentes surgem na organização em resposta a uma oportunidade do ambiente. Normalmente elas surgem quando as premissas assumidas previamente em relação ao novo cenário não se confirmam ou novas oportunidades surjam no mercado.

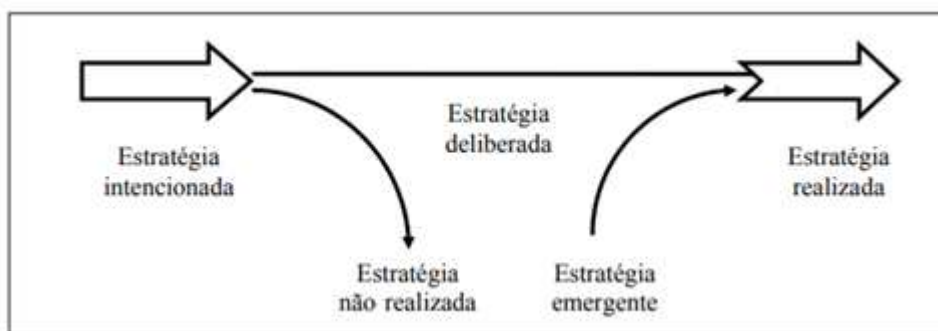


Figura 4: Fluxo das estratégias

Fonte: Mintzberg e Waters (1985). Tradução do autor

Mintzberg e Waters (1985) demonstram na figura 1 que poucas ou nenhuma das estratégias realizadas são exclusivamente deliberadas, da mesma forma, poucas ou nenhuma das estratégias realizadas são exclusivamente emergentes e nem sempre as estratégias intencionadas ou pretendidas são realizadas.

Mintzberg (2010) complementa que a estratégia exclusivamente deliberada dificulta o aprendizado, pois impede que a empresa retroalimente a base para definição da estratégia com as novas informações criadas pelo cenário atual. Por outro lado, a estratégia exclusivamente emergente dificulta o controle, pois torna a base para a definição da estratégia dinâmica. As estratégias precisam conciliar esses dois aspectos pois as estratégias emergentes não são necessariamente ruins, assim como as estratégias deliberadas não são sempre boas.

2.2.3 Objetivos e Metas

Kerzner (2002) define que o planejamento estratégico é um processo de planejar e implementar decisões sobre o futuro das empresas. Também considera que o planejamento estratégico é essencial para a saúde das empresas, pois ele representa a longo prazo a diferença entre o sucesso e fracasso e coloca um foco especial no papel decisivo dos responsáveis pela execução dos projetos. Outra vantagem do planejamento estratégico é que ele pode atuar como veículo de comunicação das metas para todos os níveis da organização, ajudando a diminuir a resistência à mudança.

Para Costa (2007), os objetivos e metas definidos na estratégia, produzem os parâmetros estratégicos para a empresa. Diante dessa relevância, as metas são prioridades para a empresa. As empresas precisam tratar as metas estratégicas como projetos prioritários pois essas metas implementarão decisões sobre o rumo futuro das empresas.

Kerzner (2002) também define que a ausência de um processo dinâmico de reavaliações, feedbacks e atualizações é um dos problemas que leva o planejamento estratégico a falhar, na falta desse processo as metas tendem a desviar por direções próprias sem considerar que fazem parte de um plano maior de metas e objetivos globais.

2.2.4 Projetos e as diferentes categorias de organização que os executam

“Projeto É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.” (PMI, 2017).

Kerzner (2002) complementa que os projetos são empreendimentos com objetivos ou resultados identificáveis e em geral são considerados atividades exclusivas das empresas para alcançar seus objetivos.

Para Sanchez e Robert (2010), os projetos precisam gerar contribuições para os benefícios estratégicos, sob pena de não serem mantidos em execução.

As metas se tornam projetos para as empresas, segundo Dinsmore (1999) os projetos são definidos para alavancar a empresa, então esses precisam ser analisados em termos da contribuição que trazem para o objetivo da empresa. Dinsmore (1999), também considera que

os projetos permeiam toda a organização e são instrumentos fundamentais para a operacionalização de mudanças nas empresas.

Lundin (2015) esclarece que o conceito de projeto tem entendimento e consequências diversas dependendo do tipo de organização e segundo ele podem ser classificadas em dois grandes grupos. O primeiro se refere às empresas apoiadas por projetos – *PSO Project Supported Organizations*, nessas os projetos representam investimentos, mudanças e evoluções, posto que as receitas dessas empresas são oriundas de operações de atividades repetitivas, como exemplo, um projeto de expansão de uma rede de lojas. O segundo é o das organizações baseadas em projetos – *PBO Project Based Organizations*, cujas receitas vão depender da obtenção de novos contratos para realização de projetos contratados por clientes. Situação que ocorre em muitos segmentos, como por exemplo projetos de consultoria e projetos de engenharia ou arquitetura. Ambos os tipos, sejam PSO's ou PBO's devem possuir estratégias definidas, mas os projetos realizados pelo primeiro grupo se concentram nos esforços para transformar um plano estratégico em realidade, enquanto no segundo grupo, além da realização da estratégia, os projetos representam a atividade-fim.

2.2.5 Alinhamento

O alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos como geração de benefícios para a estratégia da empresa, que faz parte do objetivo dessa pesquisa, acontece na avaliação da necessidade de alterar, suspender e/ou cancelar requisitos do projeto. Em certos casos pode-se até mesmo cancelar o projeto como um todo diante dos ajustes da estratégia da empresa, impulsionadas pelas estratégias emergentes, com objetivo de garantir que as entregas geradas pelos projetos contribuam em um grau pré-definido para a geração de valor para a empresa. Valor esse que é composto das contribuições de várias iniciativas da empresa para o alcançar os objetivos definidos na criação ou ajuste da estratégia. Kopmann et al. (2017) consideram que as decisões de continuar ou parar os projetos provocam o alinhamento do portfólio de projetos com a estratégia e que a competência de encerrar projetos é avaliada como um fator-chave de sucesso para ajuste estratégico. Também consideram que as decisões precisam ser revisadas durante todo o ciclo de vida do projeto por causa da volatilidade do ambiente do projeto.

Segundo Sanchez e Robert (2010) os projetos geram contribuição para os benefícios. Se isso não acontecer, não existe motivo para mantê-lo em execução. Na realidade, se existe um projeto em execução que não está contribuindo para a realização de benefícios, se torna necessário a execução de uma avaliação juntamente com a sua interdependência com os outros projetos, a fim de determinar se este deve ser cancelado ou suspenso.

Mossalam e Arafa (2016) definem o alinhamento de benefícios vertical como o alinhamento de nível superior, com a estratégia, e alinhamento de benefícios horizontal como alinhamento com projetos do mesmo programa / portfólio. Esses alinhamentos devem ser programados de acordo com a necessidade de cada projeto, a fim de validar os benefícios de forma proativa e não apenas reagindo nas mudanças de cenário.

Existem várias formas de medir o alinhamento, algumas formas mais tradicionais como a tríplice restrição (escopo, tempo e custo), porém essa medição não reflete obrigatoriamente as expectativas das partes interessadas e principalmente da estratégia. O desafio de se medir o alinhamento do resultado dos projetos através dos benefícios gerados é que em muitas vezes a métrica é baseada em resultados subjetivos, ao menos que se tenha definido detalhadamente, de forma prévia e precisa, os requisitos de qualidade e as mudanças no ambiente em que as empresas e os projetos estão inseridos e as possíveis oportunidades estejam muito bem refletidas e atualizadas nos requisitos atuais. Por isso, a medição do alinhamento para essa pesquisa, se dá a partir da percepção de cada respondente no momento em que essa pesquisa foi respondida.

2.2.6 Programas e Portfólio de Projetos

Diversos autores (Kopman et al., 2017; Kaiser et al., 2015, PMI, 2017), concordam que um programa é definido como como um conjunto de projetos gerenciados de modo coordenado, com o objetivo de se obter proveitos que não seriam possíveis se eles fossem gerenciados individualmente. E portfólio pode ser definido como um conjunto de projetos e/ou programas, gerenciados em conjunto, com o objetivo de se alcançar objetivos estratégicos.

Na mesma linha, porém no contexto de benefícios, Serra e Kunc (2015) definem um programa como um conjunto de projetos gerenciados de maneira sinérgica, com o objetivo de gerar mais benefícios que os projetos gerariam se fossem gerenciados de forma isolada, e

portfólio como um conjunto de iniciativas definidas pela organização com o objetivo de obter benefícios para a estratégia.

De acordo com Sanchez e Robert (2010), os objetivos do portfólio nascem da missão e da visão estratégica de uma organização. Os objetivos estratégicos são definidos em um plano estratégico que é projetado para o futuro, alinhados com a visão para realizar os propósitos expressos na missão. Um portfólio é uma forma de implementar o plano estratégico para alcançar objetivos.

2.3 Práticas de Gerenciamento de Projetos

Segundo as referências e estudos mencionados nesta pesquisa, foi possível identificar práticas que contribuem para o alinhamento entre os projetos e a estratégia, as quais serão aqui apresentadas. Segundo Golini et al. (2015) essas práticas diferem entre tipos de projetos, ou seja, diversas ferramentas, técnicas e abordagens podem ser aplicadas em tipos diferentes de projetos. Dentro da mesma organização os métodos podem ser adaptados para a necessidade de cada projeto.

Serra e Kunc (2015) consideram que os benefícios são alcançados utilizando práticas e técnicas de gerenciamento de programas e projetos, de forma que a criação de valor para a organização fica fortemente dependente dos benefícios esperados pelas entregas dos programas e projetos.

Zwikael et al. (2018) consideram que o gerenciamento de benefícios juntamente com o *business case* pode apoiar os gestores das empresas a definir os objetivos para os projetos, os executivos a avaliar a viabilidade dos projetos e os gerentes de projetos a tomar decisões sobre o projeto alinhadas com os objetivos estratégicos. Além do mais, foram identificadas três dimensões fundamentais que devem estar presentes nos planos: Especificidade, atingibilidade e compreensibilidade, ou seja, o atingimento dos benefícios e do alinhamento com a estratégia se dá em projetos com objetivos específicos, que sejam atingíveis com os recursos, tecnologia e conhecimento disponíveis, e que sejam de compreensão dos envolvidos. Com isso, o *Business case* foi selecionado para essa pesquisa como pratica de gerenciamento de projetos contribuinte para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

O **Termo de abertura de projetos** é considerado um dos documentos mais importantes para o sucesso do projeto por Demirkesen e Ozorhon (2017), pois entendem que os gerentes de projetos provavelmente terão maior sucesso em gerenciar os seus projetos com um termo de abertura de projetos que descreva claramente sua autoridade no projeto. Com isso, o Termo de abertura de projetos foi selecionado para essa pesquisa como pratica de gerenciamento de projetos contribuinte para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

Derakhshan et al. (2019) definem que a **Governança de projetos** está altamente relacionada com as partes interessadas pois detalha as relações entre os participantes do projeto e a estratégia para **Gerenciamento das partes interessadas**. Com isso, a Governança de Projetos e o Gerenciamento de partes interessadas foram selecionados para essa pesquisa como práticas de gerenciamento de projetos contribuintes para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

Mossalam e Arafa (2016), identificam ligações entre **Gerenciamento de benefícios**, **Gerenciamento de portfólios**, **Gerenciamento de programas** e gerenciamento a nível de projeto com a geração de benefícios para a estratégia da empresa. Com isso, o Gerenciamento de benefícios, o Gerenciamento de portfólios e o Gerenciamento de programas foram selecionados para essa pesquisa como práticas de gerenciamento de projetos contribuintes para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

Assim, com base nesse referencial sobre as práticas de gerenciamento projetos, foi formulada a hipótese que as práticas de gerenciamento de projetos afetam positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

A adaptação do método do estudo de Morgan e Souza-Posa (2005) também apoiou na identificação dessas práticas de gerenciamento de projetos contribuintes para o alinhamento dos resultados dos projetos com a estratégia das empresas. Todas essas práticas atuantes na contribuição com o alinhamento, algumas oriundas da gestão da organização e outras oriundas do gerenciamento dos projetos, serão abordadas em seguida.

A seleção das seis práticas aqui identificadas, será registrada na limitação da pesquisa, por não serem as únicas práticas existentes contribuintes para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa, porém, para atingir o objetivo desta dissertação, optou-se em limitar nessas seis práticas.

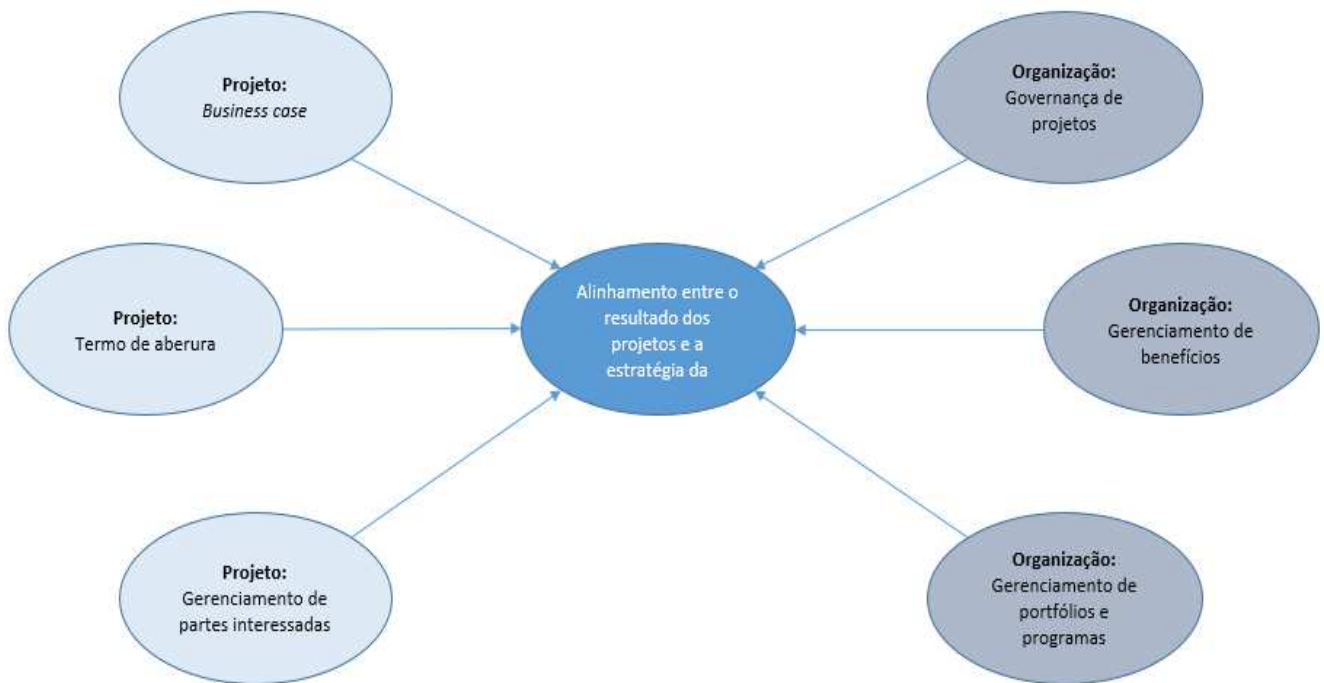


Figura 5: Práticas de Gerenciamento de Projetos

Fonte: O autor

2.3.1 Business Case

Tanto Nguyen (2018) quanto PMI (2017) definem o *business Case* como um estudo de viabilidade financeira, com os objetivos e razões para a para iniciação de um projeto a partir das necessidades do negócio, que pode ser utilizado para avançar ou não com o projeto.

Com isso as necessidades do negócio e a decisão de avanço ficam registradas de forma compreensiva para possíveis necessidades de confirmações e alinhamentos dos resultados esperados dos projetos e os benefícios para a execução a estratégia da empresa, motivadas por eventuais ajustes na estratégia e mudanças nas expectativas das partes interessadas. Morris e Jamieson (2005) complementam que o *Bussiness Case* é o elemento chave para o gerenciamento das organizações e dos projetos.

A pesquisa de Kopmann et al. (2014) amplia a sua utilização mostrando que o *business case*, além de orientar o planejamento o e controle de projetos, também deve ser utilizado durante todo o ciclo de vida do projeto, sendo ajustado diante das mudanças e após a conclusão do projeto para medição dos resultados, e não somente utilizado na triagem e priorização de Projetos. Também foi identificado que em ambientes turbulentos a relevância da estratégia deliberada se reduz e que o controle estratégico no nível de portfólio tem papel importante nas estratégias emergentes.

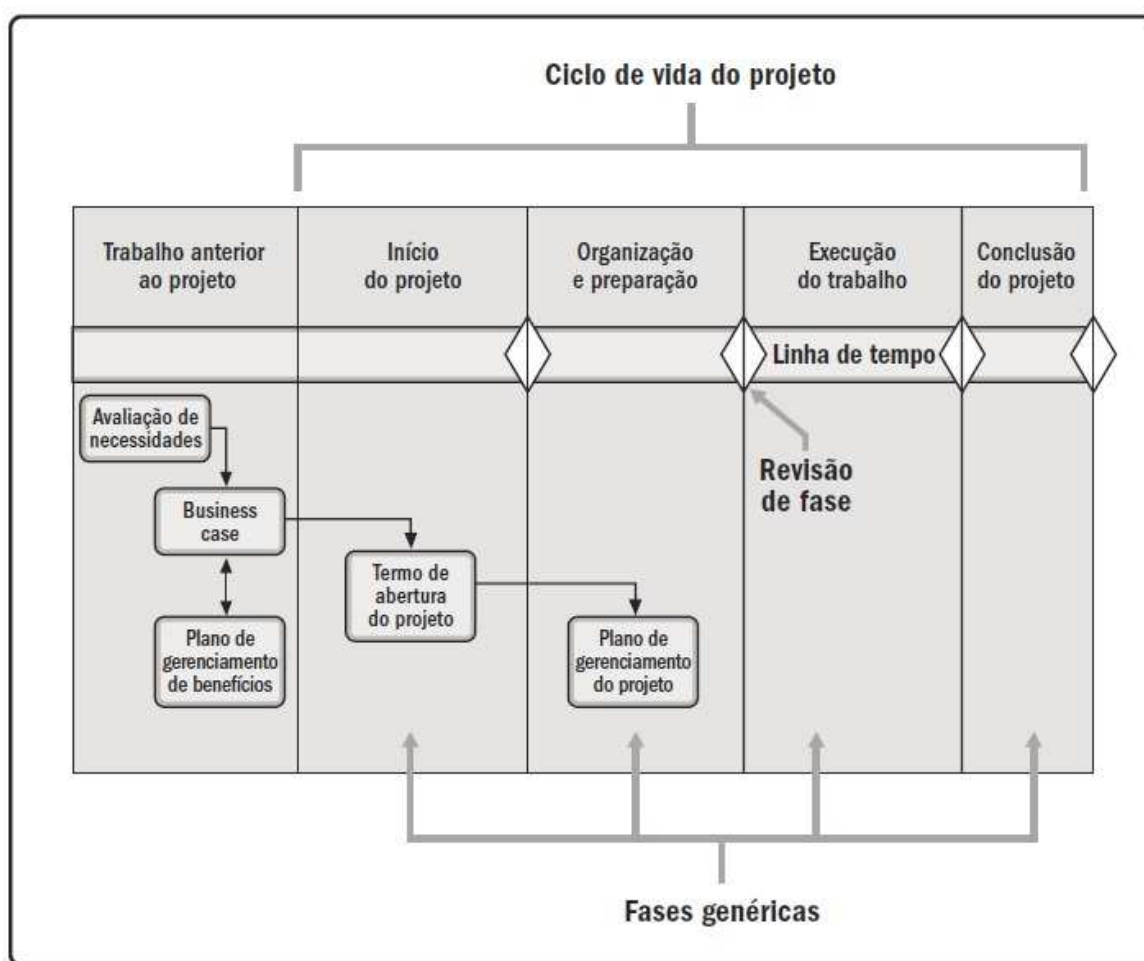


Figura 6: Documentos críticos de negócio / projeto

Fonte PMI (2017)

Em linha com a pesquisa de Gemünden et al. (2015), sobre a atualização do *business case* durante a fase de monitoramento e controle do projeto, Mossalam e Arafa (2016) consideram que o *business case* deve ser atualizado de acordo com a necessidade e dinamismo do ambiente, e que revisões periódicas do *business case* devem ser programadas de acordo com a necessidade de cada projeto, a fim de validar as medidas e metas associadas aos benefícios.

Mossalam e Arafa (2016) também destacam a importância da atualização do business case para o gerenciamento de benefícios no fechamento do projeto, a fim de comparar os resultados obtidos com o projeto dos resultados esperados do business case.

2.3.2 Termo de Abertura de Projetos

Segundo a definição do PMI (2017) o termo de abertura do projeto - TAP é um documento formal, produzido pelo seu patrocinador, que autoriza sua existência e concede autoridade para gerente de projetos utilizar os recursos da organização nas atividades do projeto. O termo de abertura do projeto deve vincular o projeto ao *business case*. O business case juntamente com o Plano de gerenciamento de benefícios são os principais documentos de negócio do projeto que servem de entrada para o processo de desenvolvimento do termo de abertura.

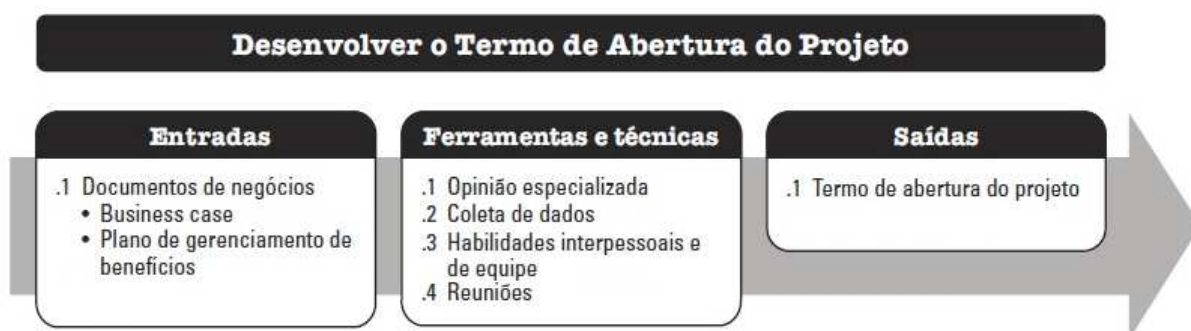


Figura 7: Processo de desenvolver o termo de abertura simplificado

Fonte: PMI (2017)

Mossalam e Arafa (2016), destacam que o *business case* é criado antes da elaboração dos projetos e até mesmo antes da designação do gerente do projeto. Eles recomendam que, diante da possibilidade, o potencial gerente de projeto participe da preparação do business case para a compreensão do resultado (benefício) esperado do projeto para a estratégia da empresa.

Hayes (2000), enfatiza a importância do termo de abertura de projetos, pois nele acordos são transformados em fatos, ou seja, nele podem ser declaradas a necessidade do negócio, os objetivos (benefícios) esperados com o projeto, seu respectivo custo preliminar, a direção do projeto, informações complementares sobre o ambiente do projeto como riscos, premissas,

restrições e critérios para a conclusão do projeto, todos com uma abordagem formal e documentada de gerenciamento de projetos. As declarações feitas nesse documento, quando utilizados de maneira eficaz, contribuem para a melhoria das comunicações e alinhamento das expectativas.

O estudo de Besner e Hobbs (2008), que investigou a prática de gerenciamento de projetos entre projetos com diferentes níveis de definição, mostrou que é mais difícil produzir e aprovar um documento de termo de abertura em projetos mal definidos do que em projetos bem definidos, podendo implicar na maior utilização do documento de termo de abertura em projetos com menor nível de incerteza na definição do projeto e cujo os objetivos e benefícios estão bem definidos com a estratégia.

2.3.3 Gerenciamento de Partes Interessadas

Eskerod e Vaagaasar (2014) usam uma definição de Partes interessadas como um indivíduo ou grupo com possibilidade de afetar ou ser afetado pela implementação dos objetivos estratégicos da organização (benefícios) e que seu gerenciamento pode aumentar a chance dos projetos atingirem seus objetivos. Essa definição é atribuída ao trabalho clássico de Freeman (1984) gerenciamento estratégico de partes interessadas.

Couillard et al. (2009) usam a definição mais recente, mas não necessariamente mais correta, de partes interessadas como entidades ou pessoas que são ou serão influenciadas ou exercerão influência direta ou indireta no projeto.

A revisão bibliográfica de Littau et al. (2010), que vai praticamente de Freeman a Couillard, encontrou sinônimos para o assunto partes interessadas como ambiente do projeto, participantes principais e participantes-chave, e concluiu que desde a definição de Freeman (1984), a abordagem das partes interessadas é apoiada pelas comunidades de pesquisadores e profissionais em gerenciamento de projetos de abrangência mundial e que vários artigos evidenciam o papel fundamental das partes interessadas para os projetos. A conclusão vai um pouco mais além no sentido de reconhecer que as partes interessadas são um importante fator para a avaliação de alinhamento e para a estratégia dos projetos, pois engloba tópicos como sucesso do projeto, risco do projeto e desempenho do projeto que representam o núcleo da pesquisa em gerenciamento de projetos.

Eskerod e Vaagaasar (2014) também destacam que o gerenciamento de partes interessadas se baseia na possibilidade do gerente de projetos e da equipe de gerenciamento de projetos poder aumentar a chance de sucesso do projeto influenciando as partes interessadas.

Já em 1984, Freeman mostrava a consciência da diversidade das partes interessadas mapeadas no seu clássico:

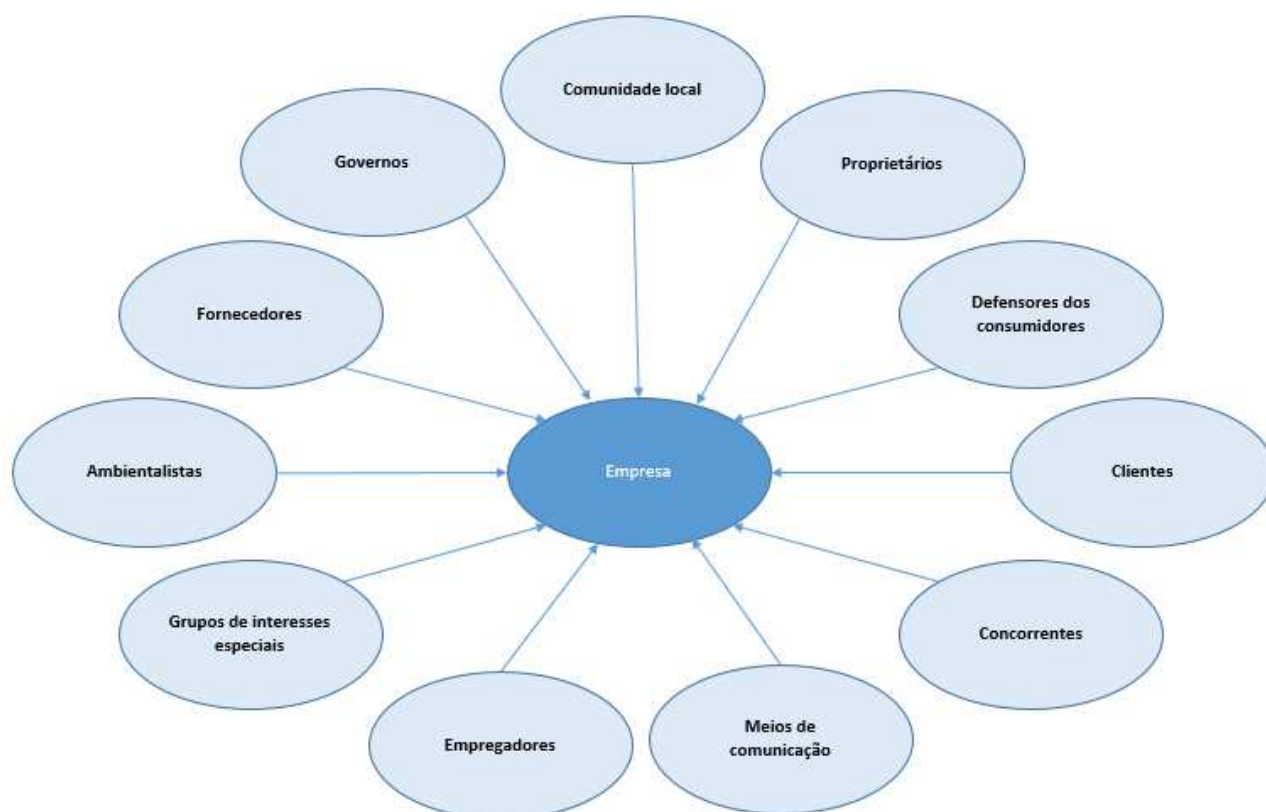


Figura 8: Partes interessadas

Fonte: Freeman (1984). Tradução do autor

Dentre várias definições, Ul Musawir et al. (2017) consideram governança de projetos como um conjunto de processos que permitem os projetos atinjam seus objetivos e satisfaçam os interesses das partes interessadas e da organização a nível de projeto, que normalmente estão pouco conectados com a estratégia.

Eskerod et al. (2015) complementam que com a possibilidade de existência de interesses conflitantes entre a equipe do projeto e várias partes interessadas, a priorização da atenção e/ou gestão das partes interessadas é parte importante do planejamento estratégico.

2.3.4 Governança de Projetos

Nguyen et al. (2018) consideram a Governança de Projetos como o sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que viabilizam que os projetos alcancem seus objetivos organizacionais e os interesses das partes interessadas. Schoper et al. (2016), complementam que, na estrutura da Governança de Projetos é onde decisões do projeto são tomadas e que todo o conjunto de regulamentos, funções, processos, procedimentos e responsabilidades dentro dessa estrutura, definem e estabelecem a gestão e controle dos projetos e programas.



Figura 9: Gerenciamento de projetos organizacional

Fonte: PMI (2017)

Além de ser identificada por Ul Musawir et al. (2017) como uma ferramenta para atingir os objetivos dos projetos, eles também consideram que a governança de projetos também possui a função de alinhamento dos objetivos dos projetos com a estratégia da empresa.

O aumento da aplicação da governança de projetos é um assunto que surgiu como grande tendência em gerenciamento de projetos na pesquisa de Schoper et al. (2016). O surgimento e

o rápido aumento da aplicação, podem ser explicados pela necessidade de resposta às condições de incerteza, complexidade e volatilidade, pois cada vez mais as partes interessadas, seja no setor público ou privado, não tem tolerado projetos mal gerenciados, com isso, surge outra tendência de redefinição dos papéis dos gerentes de projetos e envolvidos na tomada de decisão corporativa, como os patrocinadores dos projetos, para adaptação a essa nova realidade.

A pesquisa de Lynn et al. (2008) encontra em grande parte da literatura de gerenciamento de projetos que o aumento da ênfase na governança corporativa de projetos está relacionado com o aumento no interesse pela adaptação do patrocinador do projeto a uma mudança de foco do projeto individual para um foco a nível organizacional, já que o patrocinador do projeto representa um canal importante entre a governança do projeto e os envolvidos na tomada de decisão corporativa.

Segundo Chih and Zwikael (2015) a governança de projetos possui consequências críticas por garantir que os projetos corretos sejam escolhidos e os objetivos do financiamento dos projetos sejam alcançados.

Para Ritson et al. (2012) a determinação de uma governança de projetos flexível para assegurar um alinhamento das estruturas, políticas, procedimentos, comportamentos e tomada uma decisão organizacional é um ponto crítico para o alcance dos objetivos estratégicos.

Badewi (2016) conclui que a governança de projetos possui a capacidade de organizar, absorver e utilizar o resultado dos projetos para a efetiva realização dos benefícios.

2.3.5 Gerenciamento de Benefícios

Breese et al. (2015) relatam que o termo gerenciamento de benefícios foi utilizado pela primeira vez nos anos 1980, quando cresceram as preocupações com os investimentos nos negócios, tornando-se parte do desenvolvimento do gerenciamento de projetos nos anos recentes. Em sequência, o conceito de valor associado aos benefícios, foram introduzidos no gerenciamento de programas, no gerenciamento de portfólios e no gerenciamento de projetos, contribuindo para a mudança do foco em criação de produto para a criação de valor.

Segundo Ul Musawir et al. (2017), benefícios são o motivo das organizações empreenderem investimentos em projetos, portanto, o conjunto de processos de Gerenciamento

de benefícios ou realização de benefícios, garantem que os projetos tenham incorporado os requisitos estratégicos do negócio de forma sustentável. Também consideram o gerenciamento de benefícios como um processo contínuo e robusto, necessário para o alinhamento entre o resultado dos projetos com a estratégia organizacional.

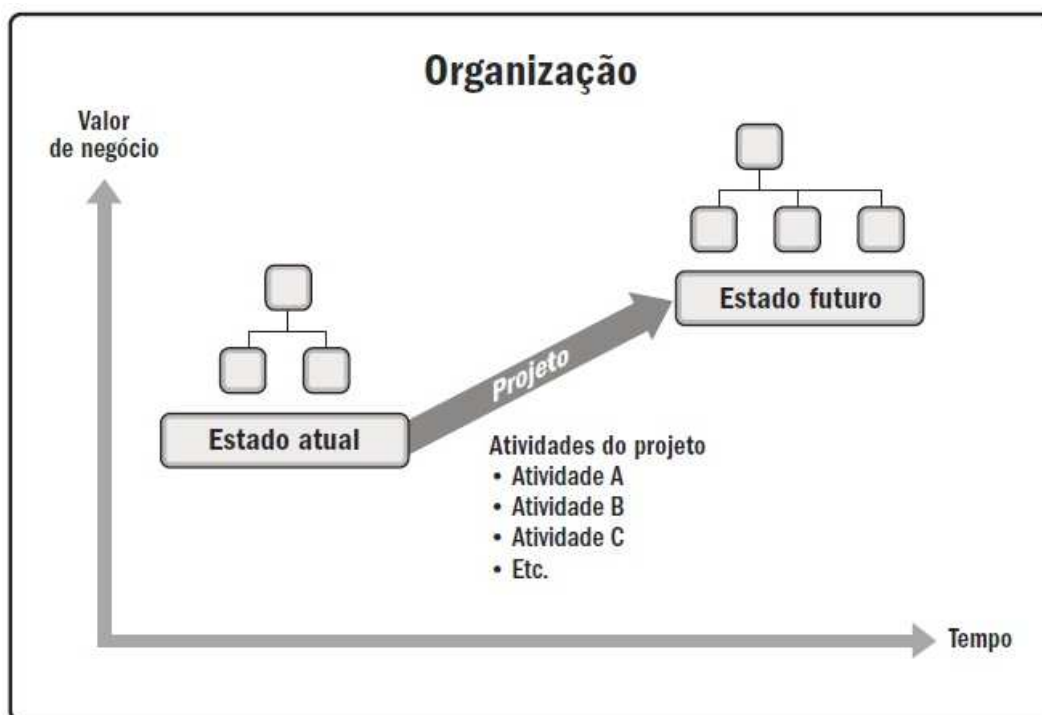


Figura 10: Transição do estágio operacional

Fonte: PMI (2017)

Para Sanchez e Robert (2010), os principais ganhos do gerenciamento de benefícios, são as visões dos indicadores estratégicos de desempenho dos programas, com todos os principais benefícios agregados em uma rede de interdependência estratégicas, que podem ser utilizados para identificar a influência do desempenho dos projetos/programas nos objetivos estratégicos do portfólio.

Mossalam e Arafa (2016) consideram que uma das definições de benefícios é o valor percebido pelas partes interessadas. Chih and Zwikael (2015) complementam que os benefícios são desafiadores porque são percebidos de várias formas pelas partes interessadas.

Sanchez e Robert (2010) complementam que o gerenciamento de benefícios tem como principal tópico o gerenciamento de programas, pois o plano de gerenciamento de benefícios é gerado durante o gerenciamento de programas e rastreado para a geração dos benefícios.

2.3.6 Gerenciamento de Portfólios e Gerenciamento de Programas

Badewi (2016) aponta o gerenciamento de portfólios como uma maneira de selecionar e controlar projetos.

Kopmann et al. (2017) indicam que as estratégias emergentes e deliberadas, oriundas da estratégia organizacional, são alcançadas com base em um portfólio de iniciativas estratégicas, que geralmente são implementadas e gerenciadas através de portfólios de projetos. Também consideram o gerenciamento de portfólio como a ponte entre a definição da estratégia e a sua implementação, e que também possui um papel de integrar projetos e programas formadores do bloco de implementação da estratégia, que são definidos a partir de estratégia formal (deliberada), e / ou definidos a partir de mudança das condições ambientais (emergente), que podem não estar bem alinhados com a estratégia atual.

Para Sanchez e Robert (2010), a perspectiva de gerenciamento de portfólios, o acompanhamento dos projetos de forma isolada não é o bastante. É necessário que os gerentes de projetos, mais especificamente de portfólios, tenham uma visão integrada do desempenho dos projetos/programas em conjunto com outros projetos/programas alinhada com os objetivos estratégicos

Mossalam e Arafa (2016) entendem que o objetivo do gerenciamento de programas é satisfazer os benefícios, o objetivo do gerenciamento de portfólios é satisfazer o investimento em relação ao desempenho dos benefícios.

Além de ampliar a perspectiva do gerenciamento de portfólios, Sanchez e Robert (2010) explicam que, o gerenciamento de portfólio de projetos unifica todos os benefícios esperados dos programas e projetos assumindo uma função crítica de assegurar que todos os benefícios estejam alinhados com a estratégia do portfólio de projetos e consequentemente com os objetivos estratégicos. Seguindo o modelo proposto simplificado: Um projeto deve possuir relacionamentos com um ou mais benefícios e cada benefício deve possuir um relacionamento com um ou mais objetivos. Eles também complementam que o modelo proposto facilita a identificação dos projetos sem contribuição para os objetivos do portfólio. Quando a contribuição do projeto para os objetivos é baixa ou inexistente, a dedicação de orçamento para

ele pode ser suspensa ou cancelada. Essa análise também auxilia na priorização e distribuição dos recursos para os projetos de acordo com os objetivos estratégicos.

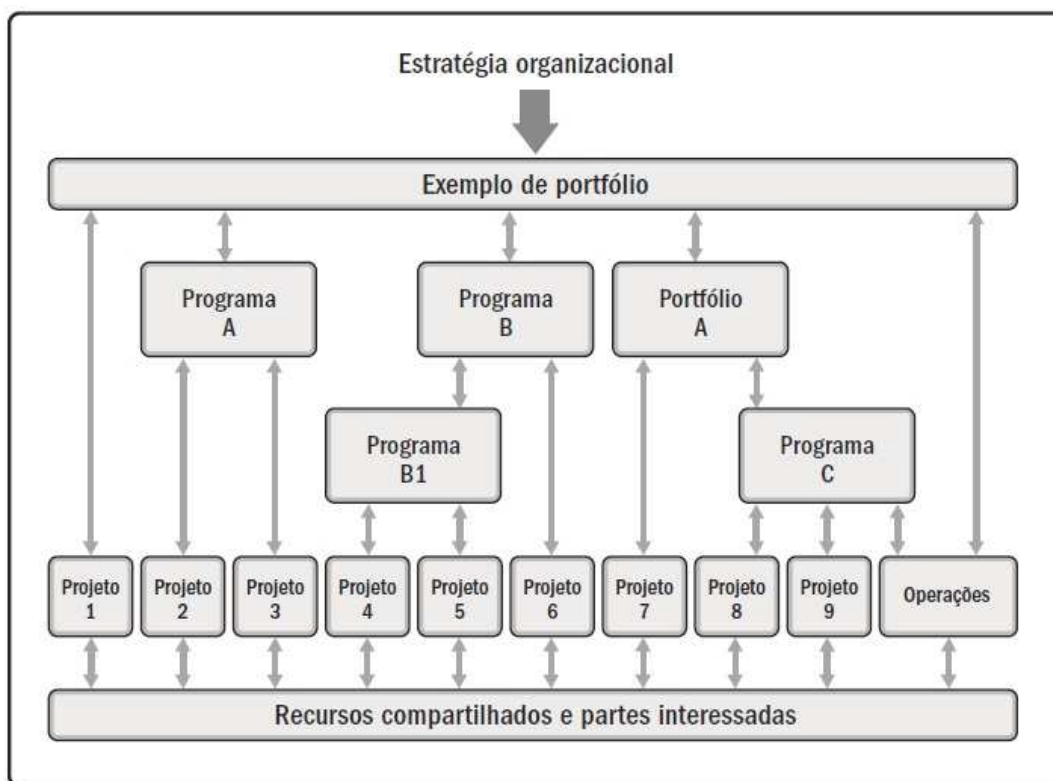


Figura 11: Exemplo de interface entre gerenciamento de portfólios, programas e projetos

Fonte: PMI (2017)

Ritson et al. (2012) confirmam que gerenciamento de programas gera uma consistente priorização e alocação de recursos com base nos projetos/programas com maior contribuição estratégica.

Shao et al. (2012) vão além na explicação dos objetivos de gerenciamento de portfólios e programas: O objetivo do gerenciamento de portfólios é otimizar as entregas e alocação de recursos para os projetos e objetivo do gerenciamento de programas é entregar os benefícios planejados alinhados aos objetivos estratégicos.

Sweetman e Conboy (2018) também consideram que o gerenciamento de portfólios é fundamental para alinhar projetos com a estratégia organizacional, alocar recursos adequadamente, alcançar valor e gerenciar os riscos associados.

Para garantir a correta priorização, Ritson et al. (2012) destacam a necessidade de realinhar continuamente o programa e projetos de acordo com os objetivos estratégicos, pois

consideram que o ambiente de gerenciamento de programas é confuso, complexo e multifacetado.

2.3.7 Participação do Gerente de Projetos nas Práticas

A partir do entendimento que os benefícios são alcançados utilizando práticas e técnicas de gerenciamento de programas e projetos, e o gerente de projetos tem participação ativa na adaptação do seu trabalho, dos processos para as necessidades do projeto e da empresa e na sua aproximação do patrocinador do projeto e das demais partes interessadas a fim de atender as expectativas, a medição da atuação do gerente de projetos para esta pesquisa se dará a partir de sua participação ativa nas práticas de gerenciamento de projetos, contribuintes para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa, identificadas no referencial teórico e alinhadas com a definição do trabalho exercido pelo gerente de projetos abordada na literatura estudada.

Assim, com base nesse referencial sobre o alcance dos benefícios utilizando práticas e técnicas de gerenciamento de programas e projetos com a participação ativa do gerente de projetos, foi formulada a hipótese que quanto maior a atuação do gerente de projetos através dessas práticas identificadas, maior o efeito das práticas de gerenciamento de projetos no alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

3. DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES E MODELO TEÓRICO

Um dos objetivos da dissertação é identificar atribuições ao trabalho exercido pelo gerente de projetos que afetem positivamente o alinhamento entre a contribuição do resultado dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa. O desenvolvimento das hipóteses foi realizado durante a pesquisa bibliográfica para obter a fundamentação teórica necessária para posterior definição do modelo teórico de pesquisa.

H1: As práticas de gerenciamento de projetos (PGP) afetam positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).

H2: A atuação do gerente de projetos (AGP) afeta positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).

H2a: A relação positiva entre as práticas de gerenciamento de projetos (PGP) e o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE) é moderada pela atuação do gerente de projetos (AGP), de maneira que quanto maior a atuação do gerente de projetos (AGP), maior o efeito das práticas de gerenciamento de projetos (PGP) no alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).

As hipóteses desenvolvidas possibilitaram a definição do seguinte modelo teórico de pesquisa:

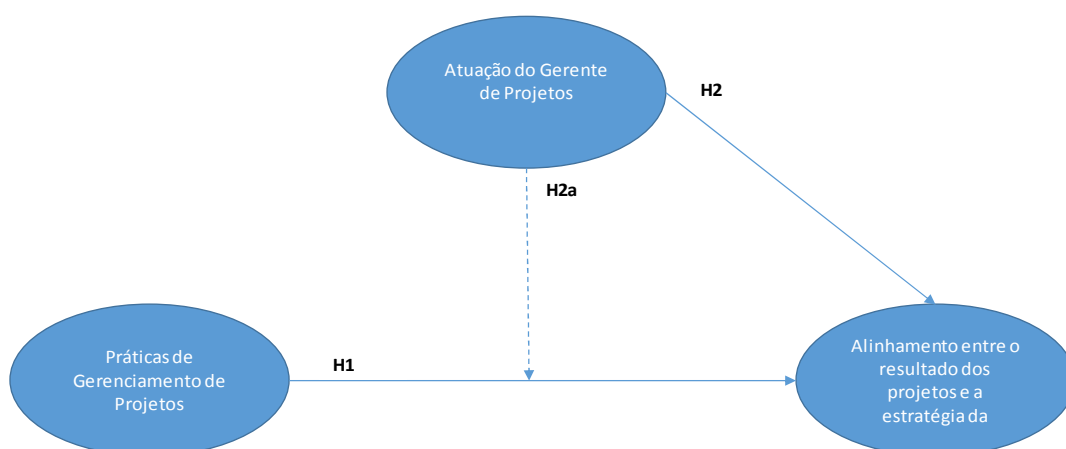


Figura 12: Modelo Teórico

Fonte: O autor

4. METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos e justificados as principais técnicas e procedimentos que foram utilizados para atingir objetivo da pesquisa segundo a classificação.

Classificação da pesquisa quanto:

- Os objetivos da pesquisa: **Exploratória**
- Método: **Hipotético-dedutivo**
- Natureza da pesquisa: **Quantitativa**
- Escolha do objeto de estudo: **Amostragens não probabilísticas**
- Técnica de coleta de dados: **Questionário**
- Técnica de análise de dados: **Regressão múltipla**

4.1 Apresentação da técnica utilizada

Conforme o objetivo do trabalho sugere, a pesquisa ocorreu a partir das respostas dos gerentes de projetos, o trabalho teve caráter **exploratório**, ou seja, com o objetivo de identificar as atribuições para a participação do gerente de projetos no alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa. Para isso, se torna necessário investigar o fenômeno testando a relação entre as variáveis. Por essa característica, optou-se em escolher a abordagem **quantitativa** a partir das respostas dos participantes diante de um questionário fechado e estruturado, que posteriormente, segundo Blaxter et al. (1996), com apoio de ferramentas de análise estatística, foram geradas as análises da amostra.

4.2 Universo e seleção dos participantes

Conforme abordado na delimitação e alinhado com a classificação da pesquisa, foi utilizada uma técnica de **amostragem não probabilística**, a partir da definição de Vergara

(2006) por não se basear em métodos estatísticos, e o universo dos participantes da pesquisa foi dos responsáveis pelos projetos associados com os objetivos estratégicos das empresas (considerados como gerentes de projetos nessa pesquisa). A seleção dos participantes foi definida de forma intencional, ou seja, a partir dos filiados ao IPMA e das sedes regionais do PMI que receberam mensagens com os *links* da pesquisa e optaram em responder o questionário desta pesquisa acadêmica. Os *links* também foram distribuídos para grupos de gerenciamento de projetos do LinkedIn, como “Gerenciamento de Projetos”, “PMP” e “PMI” e para contatos do autor do site *projectmanagement.com*.

O estudo foi transversal, ou seja, baseado nas respostas dos gerentes de projeto no momento em que responderam à pesquisa.

O atendimento mínimo aos requisitos de aleatoriedade para essa pesquisa é esperado pois os associados do IPMA e das sedes do PMI do Brasil, possuem características de diferentes formações, campos de atuação e trabalham em empresa distintas em segmento, tamanho, localidade e em maturidade em projetos.

O atendimento mínimo aos requisitos de validade externa para essa pesquisa é esperado pela representatividade dos profissionais de gerenciamento de projetos filiados ao IPMA e ao PMI Brasil para profissionais de outros países.

O atendimento mínimo aos requisitos de confiabilidade para essa pesquisa é esperado através da utilização de questionários eletrônicos na internet com perguntas fechadas e estruturadas, objetivando um processo de coleta padronizado e auto administrado, sem a interferência do pesquisador.

4.3 Unidade de análise

Os sujeitos para esta pesquisa são os responsáveis pelos projetos associados com os objetivos estratégicos das empresas (considerados como gerentes de projetos para essa pesquisa).

4.4 Ferramentas

Baseado nas práticas contribuintes para o alinhamento dos objetivos dos projetos com a estratégia das empresas, destacados na revisão bibliográfica, essa pesquisa definiu os seguintes variáveis:

Quadro 1: Variáveis

Variável	Objetivo
Responsável pelos projetos associados com os objetivos estratégicos das empresas	Identificar se o entrevistado faz parte do universo amostral definido para essa pesquisa
<i>Business Case</i>	Identificar se a empresa executa viabilidade financeira alinhada com a necessidade do negócio
Termo de Abertura de Projetos	Identificar se a empresa possui TAP para referenciar o projeto com a estratégia
Gerenciamento de Partes Interessadas	Identificar se a empresa gerencia a expectativa das partes interessadas
Governança de Projetos	Identificar se a empresa possui um processo de definição e acompanhamento dos objetivos dos projetos
Gerenciamento de benefícios	Identificar se a empresa acompanha os projetos em relação as suas contribuições para os objetivos estratégicos
Gerenciamento de portfólios e programas	Identificar se a empresa acompanha os projetos selecionados em relação aos seus alinhamentos com os objetivos estratégicos
Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa	Medir o nível de alinhamento dos resultados dos projetos com a estratégia da empresa

Fonte: O autor

A principal ferramenta utilizada, conforme a classificação da pesquisa, é o questionário com perguntas fechadas.

Em complemento, seguem as indagações do questionário e seus respectivos indicadores, elaborados a partir das principais variáveis levantadas:

Quadro 2: Indicadores

(continua)

Indagação	Tipo	Indicador	Objetivo
O entrevistado atua como gerente de projeto?	Identificação	IGP	Determinar a utilização ou não das respostas desse respondente na pesquisa
A empresa utiliza <i>Business Case</i> ? Se utiliza, qual a participação do entrevistado na criação do <i>Business Case</i> ?	Chave	PGPBC01	Investigar se a empresa do entrevistado executa viabilidade financeira alinhada com a necessidade do negócio
		PGPBC02	Investigar sobre a participação do entrevistado na criação do <i>Business Case</i>
A empresa utiliza Termo de Abertura de Projetos? Se utiliza, qual a participação do entrevistado na criação do Termo de abertura?	Chave	PGPTA01	Investigar se a empresa do entrevistado utiliza Termo de Abertura de Projetos
		PGPTA02	Investigar sobre a participação do entrevistado na criação do Termo de abertura
A empresa utiliza Gerenciamento de Partes Interessadas? Se utiliza, qual é a participação do entrevistado no Gerenciamento?	Chave	PGPPI01	Investigar se a empresa do entrevistado gerencia Partes Interessadas
		PGPPI02	Investigar sobre a participação do entrevistado no processo de Gerenciamento de partes interessadas
A empresa possui Governança de Projetos? Se possui, qual é a participação do entrevistado na Governança?	Chave	PGPGP01	Investigar se a empresa do entrevistado possui Governança de Projetos
		PGPGP02	Investigar sobre a participação do entrevistado na Governança de Projetos
A empresa utiliza Gerenciamento de Benefícios? Se utiliza, qual é a participação do entrevistado no Gerenciamento?	Chave	PGPGB01	Investigar se a empresa do entrevistado gerencia Benefícios
		PGPGB02	Investigar sobre a participação do entrevistado no Gerenciamento de benefícios

Quadro2: Indagações

(conclusão)

Pergunta	Tipo	Código	Objetivo
A empresa utiliza Gerenciamento de Portfólios e/ou programas? Se utiliza, qual é a participação do entrevistado no Gerenciamento?	Chave	PGPPP01	Investigar se a empresa do entrevistado gerencia Portfólios e/ou programas
		PGPPP02	Investigar sobre a participação do entrevistado no gerenciamento de portfólios e/ou programas
Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa	Medição	ARPCE	Medir a percepção do entrevistado com o alinhamento do resultado dos projetos com a estratégia da empresa ao término do projeto

Fonte: O autor

A partir da definição dos indicadores e das indagações, foi possível definir o modelo estrutural da pesquisa com dois constructos formativos: Práticas de gerenciamento de projetos e Atuação do gerente de Projetos.

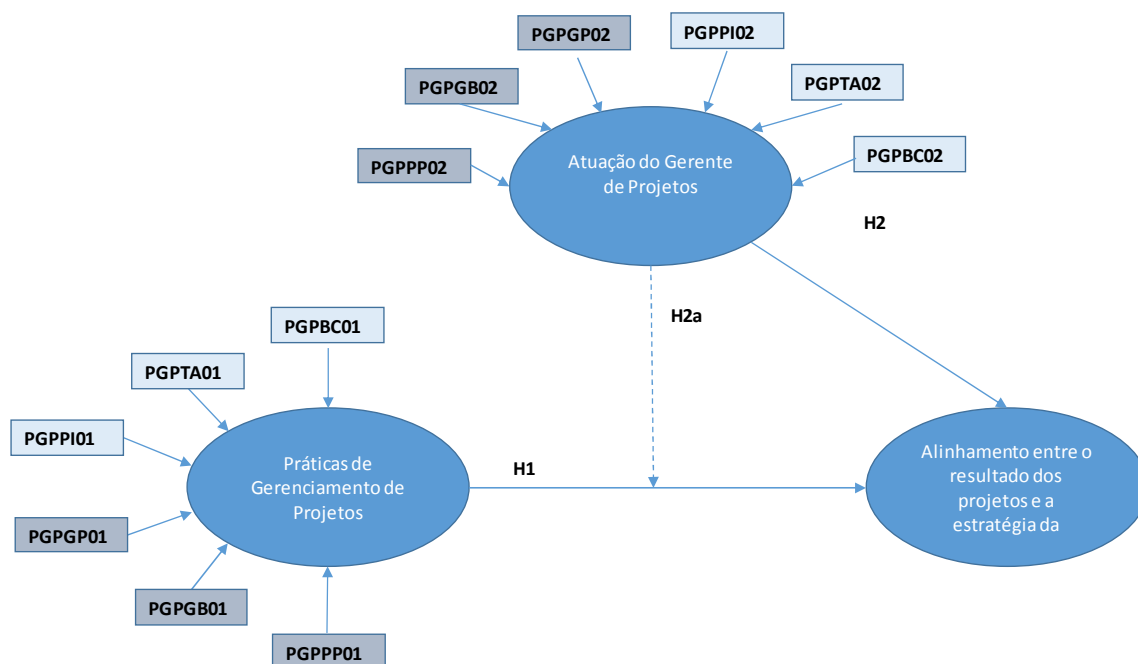


Figura 13: Modelo estrutural

Fonte: O autor

4.5 Operacionalização da pesquisa

Foi utilizada uma escala de onze pontos tipo Likert (Concordo totalmente-Discordo totalmente), com seis itens, um para cada indagação chave para cada constructo, com o objetivo de medir a utilização das práticas de gerenciamento de projetos e a participação do gerente de projetos na utilização das mesmas. A mesma escala foi utilizada para medir a percepção do gerente de projetos sobre o alinhamento dos resultados dos projetos com os objetivos estratégicos.

Diante da observação de Sweetman e Conboy (2018), sobre a redução das ocorrências de falha dos projetos utilizando abordagens ágeis, das conclusões de Ribeiro (2019), sobre a possibilidade da não uniformidade da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos por profissionais com diferentes tipos de certificação e educação em empresas de diferentes setores e tamanhos, da questão colocada por Albrecht e Spang (2016), relacionada com as características organizacionais que influenciam a utilização das práticas de gerenciamento de projetos, como o setor de atuação, porte e tipo de projeto, e das limitações do estudo de Mueller (2015), sobre a possibilidade das diferenças culturais interferirem nos processos e no conhecimento entre as equipes dos projetos, foram considerados que, abordagens ágeis podem influenciar o resultado dos projetos e consequentemente o seu alinhamento com a estratégia da empresa, a certificação e a educação do gerente de projetos pode afetar a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos, a maturidade em projetos pode variar conforme o tamanho da empresa e influenciar a utilização das práticas de gerenciamento de projetos e consequentemente o envolvimento do gerente de projetos na participação das mesmas e que a questão cultural diretamente ligada ao gerente de projetos, pode influenciar a sua aproximação das práticas e sua consequente participação. Para isolar efeitos do resultado da pesquisa, quatro variáveis de controle foram incluídas para eliminar hipóteses alternativas: Utilização de abordagens ágeis, Certificação do gerente de projetos, Porte da empresa, medida pela quantidade de funcionários e Localização da empresa.

Para a variável de controle sobre utilização de abordagens ágeis, foi utilizada uma escala de onze pontos tipo Likert (Concordo totalmente-Discordo totalmente). Para a variável de controle sobre tamanho da empresa foi utilizada a metodologia do SEBRAE, que se baseia no critério por número de empregados do IBGE, para classificação do porte das empresas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Para as variáveis de controle sobre

certificação do gerente de projetos foi utilizada uma pergunta fechada se o profissional possui certificação ou não, e no caso positivo, qual certificação ele mantém, e para a localização da empresa foi feita uma pergunta fechada em qual estado brasileiro se localiza a base de atuação do profissional, no caso de atuar no exterior, qual o país de atuação.

A ferramenta completa é apresentada no Apêndice A.

4.6 Coleta de dados

De acordo com a ferramenta definida, a pesquisa de campo (empírica) coletou os dados via método de levantamento com perguntas fechadas e estruturadas utilizando questionários eletrônicos na internet, objetivando, segundo Malhotra (2006), um processo de coleta padronizado e auto administrado, sem a interferência do pesquisador. O questionário foi desenvolvido utilizando a plataforma de pesquisa online Qualtrics, que gerou um link de pesquisa de livre acesso, ou seja, qualquer pessoa que tiver acesso ao link de pesquisa poderia participar. Antes da coleta definitiva, foi realizado um pré-teste a fim de se validar o conteúdo e identificar possíveis ajustes no questionário, o período da pesquisa de pré-teste foi de 26 de julho de 2019 a 02 de agosto de 2019. O link do pré-teste foi distribuído para 15 respondentes especialistas em gerenciamento de projetos selecionados de forma intencional, pois fazem parte da rede relacionamento profissional do autor. Apesar de apenas 4 respostas completas terem sido obtidas através da ferramenta, o principal aprendizado foi obtido através do retorno verbal ou por e-mail e estava relacionado com a pergunta de identificação. A pergunta tem o objetivo de identificar se o entrevistado faz parte do universo amostral definido para a pesquisa e determinar a utilização ou não dessa resposta. Foi percebido que alguns respondentes, mesmo fazendo parte do universo amostral, responderam que não eram responsáveis pelos projetos em suas empresas, pelo motivo da pergunta fechar o foco no responsável pelos projetos. A fim de diminuir esse tipo de interpretação, a pergunta foi ajustada e ficou um pouco mais aberta pois passou a considerar não só o responsável, gerente de projeto, mas também integrantes da equipe de gerenciamento de projetos. De acordo com Packendorff et al. (2014), o trabalho de liderança do projeto também é realizado por membros da equipe de gerenciamento de projetos que possuem vários pontos de vista. Os demais ajustes serão expostos com o Modelo de mensuração. Com o ajuste concluído, foi criada uma versão definitiva com dois links, um em português e outro em inglês, disponibilizados para respostas do dia 08 de agosto de 2019 até o

dia 17 de setembro de 2019. A solicitação de distribuição dos links foi executada via e-mail para o IPMA e para os 15 capítulos do PMI conforme planejado. O IPMA respondeu prontamente e positivamente sobre a distribuição dos links para seus filiados. No caso do PMI, como as solicitações foram feitas para os presidentes de cada capítulo, apenas seis capítulos responderam, sendo que dois capítulos negaram a distribuição dos links, um capítulo não terminou a negociação até o final do prazo da pesquisa e apenas quatro capítulos distribuíram a pesquisa. Os links da pesquisa também foram submetidos diretamente para os grupos de gerenciamento de projetos do LinkedIn “Gerenciamento de Projetos”, “PMP” e “PMI”, que não necessitam de autorização prévia, e para contatos do autor do site *projectmanagement.com*.

5. RESULTADOS

5.1 Análise descritiva da amostra

O link em português obteve 310 respondentes e o link em inglês obteve 34, totalizando 344 respondentes. Do total de 344 respondentes, 68 não concluíram a pesquisa e 25 foram de respondentes que não se enquadravam no universo amostral planejado para esta pesquisa. Com isso, foram descartados 95 respondentes e utilizados 249 para a continuidade da pesquisa.

Tabela 1: Descrição das variáveis coletadas

Variável	Obs	Média	Min	Max	Descrição
PGPBS01	249	6.518.072	0	10	Business case empresa
PGPBS02	249	5.429.719	0	10	Business case GP
PGPTA01	249	6.722.892	0	10	Termo de abertura empresa
PGPTA02	249	6.128.514	0	10	Termo de abertura GP
PGPPI01	249	6.514.056	0	10	Partes interessadas empresa
PGPPI02	249	7.052.209	0	10	Partes interessadas GP
PGPGP01	249	6.807.229	0	10	Governança empresa
PGPGP02	249	6.048.193	0	10	Governança GP
PGPGB01	249	5.771.084	0	10	Benefícios empresa
PGPGB02	249	5.048.193	0	10	Benefícios GP
PGPPP01	249	6.289.157	0	10	Portfólios empresa
PGPPP02	249	5.381.526	0	10	Portfólios GP
ARE	249	7.228.916	0	10	Alinhamento com a estratégia
CTRLA	249	.8273092	0	1	Métodos ágeis
CTRLC	249	.7991968	0	1	GP com certificação
CTRLPE	249	1.570.281	1	3	Porte da empresa
CTRLLL	249	2.305.221	1	4	Localidade

Fonte: O autor

Nota: GP = Gerente de projetos

Variáveis de controle

As variáveis de controle foram agrupadas da seguinte maneira:

Tabela 2: Variável de controle CTRLA - Métodos ágeis

Métodos ágeis	Frequência	Percentual	Acumulado
Utiliza métodos tradicionais	43	17.27	17.27
Utiliza métodos Ágeis	206	82.73	100.00
Total	249	100.00	

Fonte: O autor

Tabela 3: Variável de controle CTRLC – GP com certificação

Certificação	Frequência	Percentual	Acumulado
GP sem certificação	50	20.08	20.08
GP com certificação	199	79.92	100.00
Total	249	100.00	

Fonte: O autor

Tabela 4: Variável de controle CTRLPE – Porte da empresa

Porte da empresa	Frequência	Percentual	Acumulado
Grande porte	161	64.66	64.66
Pública	34	13.65	78.31
Demais portes	54	21.69	100.00
Total	249	100.00	

Fonte: O autor

Tabela 5: Variável de controle CTRLLL - Localidade

Localidade	Frequência	Percentual	Acumulado
RJ	60	24.10	24.10
SP	88	35.34	59.44
Demais UFs BR	66	26.51	85.94
Exterior	35	14.06	100.00
Total	249	100.00	

Fonte: O autor

5.2 Modelo de mensuração

Conforme relatado na Operacionalização da pesquisa, foi realizada uma validação semântica do conteúdo dos 12 itens desenvolvidos. O grupo de especialistas em gerenciamento de projetos participaram dessa validação respondendo ao questionário de pré-teste e apresentando críticas à manutenção dos itens no modelo e à clareza da redação. A lógica relacionada com a teoria e a opinião de especialistas desempenham um papel mais importante na avaliação de indicadores formativos (Hair et al, 2011).

Todos os itens estão relacionados com as práticas de gerenciamento de projetos contribuintes com o alinhamento dos resultados dos projetos e a estratégia da empresa identificadas nessa pesquisa. Decidiu-se apresentar os itens na forma de afirmativas, através de uma escala Likert de 11 pontos comum a todos, juntamente com a indicação dos limites de opção "Concordo totalmente" e "Discordo Totalmente".

A validação resultou em ajustes na pergunta de identificação, conforme relatado na Coleta de dados, e pequenos ajustes nos termos utilizados nos itens como participação ao invés de atuação a fim de dirimir dúvidas de interpretação que o trabalho exercido pelo gerente de projetos não se resume ao conhecimento da execução da prática, e sim é mais amplo com sua participação ativa na execução.

Em seguida, as variáveis latentes formativas Fator de práticas de gerenciamento de projetos - PGP e Fator de atuação do gerente de projetos - AGP foram criadas conforme modelo pré-definido.

Para Hair et al. (2011), Critérios tradicionais de avaliação estatística para escalas não devem ser aplicados em para indicadores formativos. Em um modelo de mensuração formativo, os indicadores representam as causas independentes da construção latente, e por isso não precisam estar altamente correlacionados. Consequentemente, os conceitos de consistência interna, confiabilidade e validade convergente não são significativos quando indicadores formativos estão envolvidos.

Com a criação das variáveis, a validação do constructo foi feita através da análise fatorial confirmatória das variáveis formativas, que diferentemente das variáveis reflexivas, tem foco na significância dos pesos, nas cargas fatoriais e nos fatores de inflação da variância (VIF). Se

faz necessário verificar se os pesos são significativos ou maiores que 0,20 e se as cargas fatoriais são maiores que 0,60 (Lohmoller, 1989; Chin, 1998).

O software Stata v.16.0 foi utilizado na execução da análise fatorial e produziu as informações demonstradas nas tabelas seguintes para a validação do modelo.

Tabela 6: Pesos das variáveis

Variável	Indicador	Peso
PGP	PGPBS01	0.19826
PGP	PGPTA01	0.20589
PGP	PGPPI01	0.21749
PGP	PGPGP01	0.23997
PGP	PGPGB01	0.23202
PGP	PGPPP01	0.24065
AGP	PGPBS02	0.22425
AGP	PGPTA02	0.20899
AGP	PGPPI02	0.20256
AGP	PGPGP02	0.23765
AGP	PGPGB02	0.26432
AGP	PGPPP02	0.24498

Fonte: O autor

Os pesos das variáveis se mostraram significativos ou maiores que 0,20, portanto, existe suporte empírico para manter os indicadores no modelo (Cenfetelli e Bassellier, 2009).

Tabela 7: Cargas fatoriais

	PGP	AGP
PGPBS01	0,66	0,38
PGPTA01	0,69	0,45
PGPPI01	0,73	0,58
PGPGP01	0,80	0,48
PGPGB01	0,78	0,58
PGPPP01	0,81	0,59
PGPBS02	0,39	0,70
PGPTA02	0,53	0,65
PGPPI02	0,43	0,63
PGPGP02	0,49	0,74
PGPGB02	0,66	0,82
PGPPP02	0,46	0,76

Fonte: O autor

As cargas fatoriais são maiores que 0,60, portanto nenhum indicador foi removido. (Palant, 2007).

5.3 Modelo estrutural

Conforme o plano, os dados coletados foram submetidos à **regressão linear múltipla**, e foram criados quatro modelos para validar o critério, avaliar a moderação e validar ou não as hipóteses da pesquisa.

Quadro 3: Modelos

Variável	Descrição
M1	Modelo ARE CTRLs PGP
M2	Modelo ARE CTRLs AGP
M3	Modelo ARE CTRLs PGP AGP
M4	Modelo ARE CTRLs PGP##AGP

Fonte: O autor

O software Stata v.16.0 também foi utilizado para estimar os modelos e produziu os seguintes resultados para análise:

Tabela 8: Modelo estrutural

	M1	M2	M3	M4
Utiliza métodos ágeis	-0.0198 (-0.07)	0.128 (0.38)	-0.106 (-0.38)	-0.245 (-0.85)
GP com certificação	0.380 (1.48)	0.275 (0.90)	0.340 (1.33)	0.276 (1.07)
Pública	0.553* (1.84)	0.290 (0.82)	0.512* (1.71)	0.542* (1.82)
Demais portes	0.245 (0.99)	-0.214 (-0.71)	0.122 (0.48)	0.156 (0.61)
SP	-0.627** (-2.34)	-0.759** (-2.40)	-0.638** (-2.39)	-0.589** (-2.22)
Demais UFs BR	-0.480* (-1.71)	-0.988*** (-3.00)	-0.520* (-1.85)	-0.473* (-1.69)
Exterior	-0.751** (-2.23)	-0.655 (-1.64)	-0.764** (-2.28)	-0.711** (-2.12)
PGP	1.561*** (14.80)		1.407*** (10.02)	1.296*** (8.64)
AGP		1.198*** (9.33)	0.239* (1.66)	0.284* (1.96)
PGP # AGP				-0.190** (-2.02)
Constant	7.267*** (21.30)	7.533*** (18.00)	7.418*** (21.07)	7.666*** (20.69)
Observations	249	249	249	249
r2	0.525	0.333	0.530	0.538
F	33.16	14.99	30.00	27.75
df_m	8	8	9	10
df_r	240	240	239	238
Mean VIF	1.29	1.31	1.51	1.54

t statistics in parentheses

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Fonte: O autor

Obs. Os fatores de inflação da variância (VIF) são menores que 5 evitando problemas de multicolinearidade (Kock and Lynn, 2012)

Após os testes estatísticos, foi possível elaborar o modelo estrutural final contendo os constructos e as variáveis de controle significantes para explicar a moderação

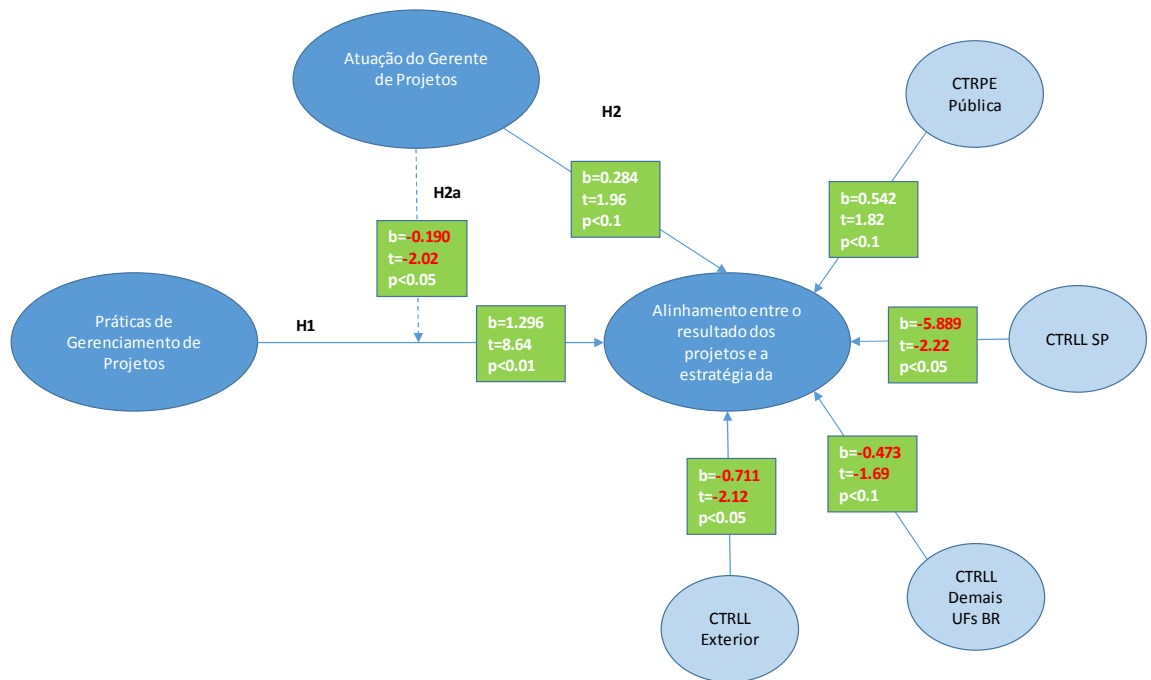


Figura 14: Modelo estrutural final

Fonte: O autor

O software WarPLS 6.0 também foi utilizado nessa pesquisa complementando o modelo de mensuração e a apuração dos resultados do modelo estrutural por meio da técnica de modelagem de equações estruturais *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), que se adequa ao modelo desta pesquisa por conter constructos formativos (Hair et al. 2011).

Com isso, foram confirmadas as significâncias dos pesos, das cargas e foram descartados possíveis problemas de multicolinearidade viabilizando a validação das hipóteses.

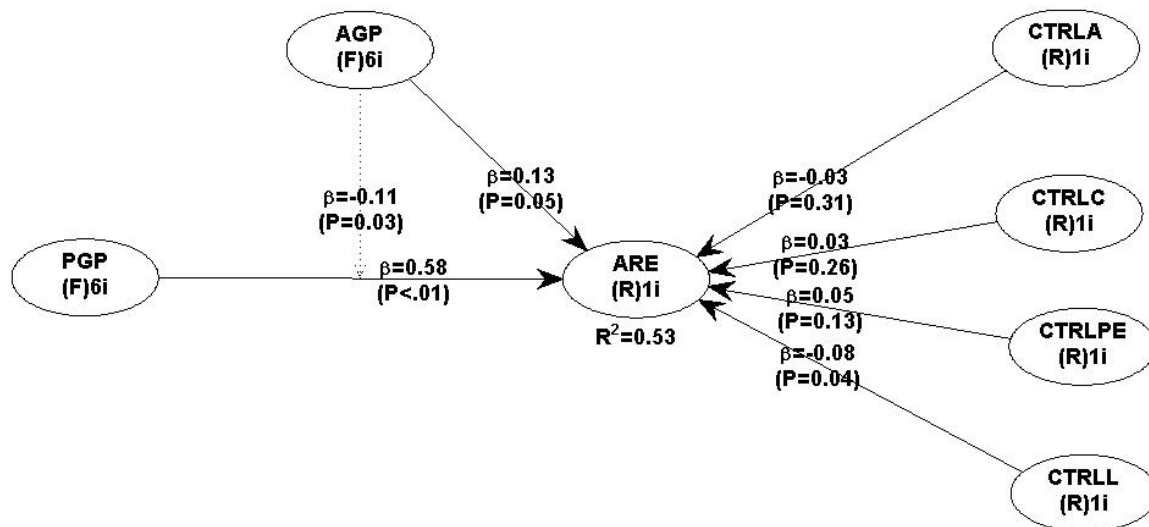


Figura 15: Modelo de equações estruturais

Fonte: O autor

5.4 Análise dos resultados do modelo estrutural

A validação das hipóteses diante do resultado da mensuração do modelo:

H1: As práticas de gerenciamento de projetos (PGP) afetam positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).

($b=1.296$; $t=8.64$; $p<0.01$)

A variável **PGP** - "Práticas de Gerenciamento de Projetos" mostrou influência significativa para **ARE** - "Alinhamento entre o Resultado dos projetos e a Estratégia da empresa".

H2: A atuação do gerente de projetos (AGP) afeta positivamente o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).

($b=0.284$; $t=1.96$; $p<0.1$)

A variável **AGP** - "**Atuação do Gerente de Projetos**" mostrou influência significativa para **ARE** - "**Alinhamento entre o Resultado dos projetos e a Estratégia da empresa**".

H2a: A relação positiva entre as práticas de gerenciamento de projetos (PGP) e o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE) é moderada pela atuação do gerente de projetos (AGP), de maneira que quanto maior a atuação do gerente de projetos (AGP), maior o efeito das práticas de gerenciamento de projetos (PGP) no alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa (ARE).
($b=-0.190$; $t=-2.02$; $p<0.05$)

A variável **AGP** - "**Atuação do Gerente de Projetos**" mostrou influência significativa para a moderação da relação entre as variáveis **PGP** - "**Práticas de Gerenciamento de Projetos**" e **ARE** - "**Alinhamento entre o Resultado dos projetos e a Estratégia da empresa**", porém com efeito negativo.

As variáveis de controle **CTRLA** - "**Métodos ágeis**" e **CTRLC** - "**Certificação GP**" não mostraram influência significativa para **ARPCE** - "**Alinhamento com a estratégia**".

As variáveis de controle **CTRLPE** - "**Porte da empresa**" e **CTRLLL** - "**Localidade**" mostraram alguma influência significativa para **ARPCE** - "**Alinhamento com a estratégia**", ou seja, Para empresas do porte **Públicas**, ($b=0.542$; $t=1.82$; $p<0.1$) e para as localidades **SP**, **Demais UFs** **BR** e **Exterior**, ($b=-0.589$; $t=-2.22$; $p<0.05$), ($b=-0.473$; $t=-1.69$; $p<0.1$) e ($b=-0.711$; $t=-2.12$; $p<0.05$) respectivamente.

6. CONCLUSÕES

A motivação para esta pesquisa se deu pelo desafio pessoal, compartilhado pelas empresas onde tive a oportunidade de vivenciar dificuldades na realização das estratégias, dificuldades essas confirmadas pela pesquisa *Pulse of the Profession* do PMI de 2018 que revelou que uma a cada três empresas alcança seus objetivos estratégicos e apenas 26% dos projetos são considerados pelos profissionais participantes da pesquisa como Muito alto alinhamento com a estratégia da empresa. Diante desse fato e da frustração natural de empresas e de profissionais de gerenciamento de projetos, a pesquisa se propõe a encontrar uma alternativa para que o alinhamento ocorra cada vez mais e de forma mais planejada e controlada possível.

Na literatura estudada fica bastante evidente a recorrência com a preocupação com o atingimento dos objetivos dos projetos e seu devido alinhamento estratégico através de práticas de gerenciamento de projetos, de maneira que o gerente de projetos tem participação na adaptação da aplicação para cada contexto de empresa e projeto e na fiscalização, objetivando sua correta aplicação quase como se fosse um processo de melhoria continua das práticas.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, com base na revisão bibliográfica, foram identificadas ações que as empresas executam com o objetivo de alinhar as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa. Foram identificadas seis práticas de gerenciamento de projetos relevantes e contribuintes para esse alinhamento, sendo elas: *Business Case*, Termo de Abertura de Projetos, Gerenciamento de Partes Interessadas, Governança de Projetos, Gerenciamento de benefícios e Gerenciamento de portfólios e programas.

Com base nos resultados estatísticos aplicados na resposta da pesquisa de campo, concluiu-se que as práticas de gerenciamento de projetos com foco em no alinhamento dos resultados dos projetos com a estratégia da empresa, identificadas nesse estudo e adotadas pelas empresas como ferramenta de alinhamento, afetam positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa (hipótese 1) e que a atuação do gerente de projetos, através da sua participação nestas práticas, também afeta positivamente o alinhamento entre as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa (hipótese 2) A grande descoberta foi que a atuação do gerente de projetos através da sua participação nestas práticas, apesar de ter suporte

estatístico para moderar a relação das práticas de gerenciamento de projetos com o alinhamento do resultado dos projetos com a estratégia da empresa, não a afeta de forma positiva (hipótese 2a).

Ou seja, a pesquisa confirmou a importância das práticas de gerenciamento de projetos no alinhamento estratégico e a necessidade prévia de conhecimento, por parte dos gerentes de projetos, dos benefícios gerados na correta aplicação dessas práticas.

Por outro lado, também foi possível identificar a existência de empresas e de profissionais de gerenciamento de projetos, que não possuem esse conhecimento prévio ou o subestimam, de maneira que ignoram a utilização dessas práticas.

Também foi percebido um bom grau de envolvimento dos gerentes de projetos na execução dessas práticas, mesmo com a descoberta do comportamento inesperado na pesquisa de campo, com o efeito inverso na moderação, fez surgir a oportunidade de poderemos propor atribuições trabalho exercido pelo gerente de projetos que contribuam para o alinhamento do resultado dos projetos com a estratégia da empresa como contribuições acadêmicas e práticas.

6.1 Contribuições acadêmicas

Objetivando preencher uma lacuna no estudo do tema gerenciamento de projetos, mais especificamente na sua contribuição com o alinhamento estratégico, e por se tratar de um assunto relevante e na maioria das vezes que explorado, se coloca como sugestivo, esta pesquisa poderá contribuir para discussões futuras entre os profissionais de gerenciamento de projetos e responsáveis pelas metas das empresas para evidenciar, e quem sabe, estimular investimentos em pesquisas acadêmicas com potencial de redefinir papéis e/ou formas de tomada de decisão.

Para a operacionalização deste trabalho, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa acerca das práticas de gerenciamento de projetos e sua contribuição para o alinhamento estratégico, que poderá ser melhor avaliado e adaptado em pesquisas correlatas observando-se as limitações desta pesquisa. Pode-se considerar que o trabalho executado durante o pré-teste com a contribuição dos especialistas em gerenciamento de projetos, trazem uma certa segurança quanto interpretação semântica dos itens pelos respondentes.

Na pesquisa bibliográfica foram identificadas práticas de gerenciamento de projetos utilizadas para alinhar as contribuições dos resultados dos projetos e a geração de benefícios para a estratégia da empresa, essas práticas apontam que a atenção do gerente de projetos na condução dos seus programas e projetos, é crucial para a manutenção do alinhamento, por tanto, o trabalho exercido pelo gerente de projetos não se resume somente na participação através destas práticas, mas também na atuação fundamental como agente de alinhamento.

O resultado também confirmou uma similaridade com o resultado de um dos pontos de partida dessa pesquisa, a *Pulse of the Profession* do PMI, que se baseou também na percepção de profissionais de gerenciamento de projetos em relação ao alinhamento do resultado dos projetos com a estratégia das empresas, a percepção do alinhamento nessa pesquisa de campo foi tabulada para facilitar a comparação. Como a pesquisa do PMI utilizou uma estala de 5 pontos e a deste trabalho de 11 pontos, a tabulação da escala de 0 e 1 foi considerada como Muito baixo, a de 2 e 3 foi considerada como Baixo, a de 4, 5 e 6 foi considerada como Médio, a de 7 e 8 foi considerada como Alto e a de 9 e 10 foi considerada como Muito alto.

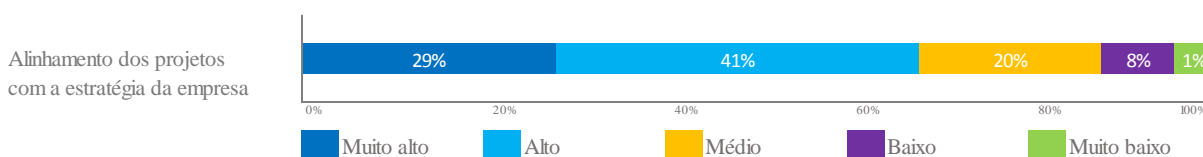


Figura 16: Alinhamento dos projetos com a estratégia da empresa (resultado da pesquisa)

Fonte: O autor

Para facilitar essa comparação, as percepções das duas pesquisas foram colocadas em um único gráfico que mostrou um resultado de percepção similar, demonstrando que o instrumento, apesar de utilizar escala similar, apresentou confiabilidade e estabilidade.

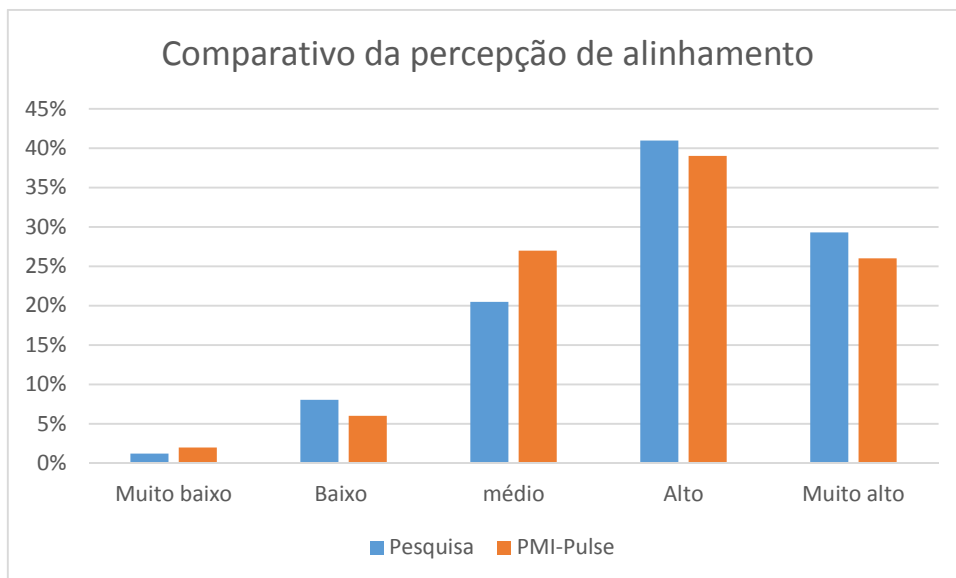


Figura 17: Comparação do alinhamento entre PMI *Pulse* e pesquisa

Fonte: O autor

6.2 Contribuições práticas

A pesquisa sugere que o tema gerenciamento de projetos é bastante difundido entre os profissionais e as práticas deveriam estar consolidadas nas empresas que almejam o cumprimento das metas. O resultado da pesquisa de campo forneceu uma visão que as práticas que estão ligadas com o atingimento das metas são conhecidas e utilizadas pelas empresas, com isso, quando um interessado no cumprimento das metas, seja ele um gerente de projetos ou um outro *stakeholder*, não identificar essas práticas implantadas dentro de sua empresa, poderia estimular sua implantação com o objetivo de aumento do alinhamento, de maneira que, caso elas não sejam utilizadas, trazer essa discussão para a estrutura de tomada de decisão da sua empresa. Por outro lado, as empresas poderiam também determinar em sua governança, a utilização mínima de práticas de gerenciamento de projetos, visando o atingimento das metas.

Com isso, é possível afirmar que com esse ajuste no trabalho exercido pelo gerente de projetos, a sua atuação no sentido de convencer as empresas na adoção dessas práticas de gerenciamento de projetos e na fiscalização de sua correta execução, afeta positivamente o alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa.

Complementando o ajuste no trabalho exercido pelo gerente de projetos, e pelo motivo do gerente de projetos ser um dos principais agentes de alinhamento, não basta apenas o foco no projeto de forma isolada sem entender o ambiente em que ele está inserido, principalmente a mudança de cenário com o surgimento de novas oportunidades e o enfraquecimento ou extinção de outras. Isso justifica a necessidade da sua aproximação da estratégia. Além disso, a avaliação rotineira dos benefícios para a estratégia da empresa a serem alcançados com os projetos, é decisiva para a manutenção da vantagem competitiva sustentável. Não é mais tolerado o tratamento isolado do alinhamento somente por parte da empresa. Não só as empresas precisam envolver os gerentes de projetos em práticas, como por exemplo, na definição da governança de projetos, na definição do plano de gerenciamento de benefícios, na priorização dos projetos e programas do portfólio e demais questões estratégicas, mas os gerentes de projetos também precisam procurar sua participação efetiva nas práticas como no estudo de viabilidade do projeto, na produção do termo de abertura conjunta com o patrocinador, na equalização dos interesses das partes interessadas e nas demais atividades de gestão do projeto, sob pena de não satisfação das expectativas das partes interessadas relacionadas com as contribuições dos projetos e de alocação equivocada de recursos.

6.3 Limitações da pesquisa

A partir do entendimento que os projetos permeiam todas as organizações, gerentes de projetos de empresas que não são apoiadas por projetos, não se enquadraram nos critérios para participar desta pesquisa. Portanto, a pesquisa fica limitada em empresas que utilizam seus projetos para operacionalizar as suas estratégias.

Conforme mencionado no referencial teórico, para atingir o objetivo desta dissertação diante das suas restrições, principalmente de tempo, optou-se em limitar a pesquisa em seis práticas de gerenciamento de projetos, mesmo sabendo que não são as únicas práticas contribuintes para o alinhamento entre o resultado dos projetos e a estratégia da empresa.

Apesar da representatividade do PMI e do IPMA no Brasil, pesquisas futuras podem evoluir o assunto e reaplicar o modelo conceitual dessa pesquisa em outros contextos, tendo em vista a dificuldade de alcançar os participantes planejados, pois apenas quatro sedes do PMI distribuíram os links desta pesquisa para seus filiados.

Conforme já citado, o método escolhido apresenta algumas limitações pois a amostra utilizada não foi probabilística e dependiam do interesse a aceitação do profissional de gerenciamento de projetos que recebeu o link da pesquisa de respondê-la.

As variáveis foram obtidas com base na percepção particular do gerente de projetos, que no momento da pesquisa, poderia se sentir inibido ou não confortável em demonstrar totalmente a sua realidade e a realidade de sua empresa.

Diante dessas limitações, surgem oportunidades de trabalhos futuros com objetivo de aprofundar as descobertas desta pesquisa.

6.4 Trabalhos futuros

Para obter uma melhor compreensão da atuação do gerente de projetos, das práticas de gerenciamento de projetos e do alinhamento entre os resultados dos projetos e a estratégia da empresa, uma pesquisa qualitativa poderia contribuir para o entendimento dos motivos e circunstâncias da aproximação ou não, por parte dos gerentes de projetos, da estratégia da empresa.

Apesar do campo de teorias e pesquisas em gerenciamento de projetos se encontrar consolidado com teorias como a das organizações temporárias (Lundin & Soderholm, 1995) e a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984), ele encontra-se em plena expansão, confirmado pelo surgimento de teorias ligadas à projetos, tais como as novas teorias de estudos organizacionais em projetos. Ul-Musawir et al. (2017), que demonstram que uma efetiva governança de projetos melhora o sucesso dos projetos e da estratégia das empresas, tanto diretamente quanto nos processos de mensuração de benefícios, ou seja, melhor estrutura de governança leva a projetos de sucesso, que por sua vez permitiria a realização dos objetivos estratégicos que por sua vez, pode desencadear em uma teoria de governança de projetos, a proposta de Serra & Kunc (2015) sobre uma Teoria de Realização de Benefícios ou pelo menos uma metodologia, posto que as práticas de BRM – *Benefits Realization management* são essenciais para apoiar e garantir o alinhamento dos projetos e sua contribuição no atingimento dos objetivos estratégicos e uma teoria substantiva de alinhamento estrutural de Kaiser et al. (2015), que necessita de verificação de sua aplicabilidade e coerência com outras escolas de pensamento do *design* organizacional.

Esta pesquisa também pode se desdobrar em pesquisas em temas de estudos organizacionais como: Novos modelos de negócios com estruturas não convencionais e com novas formas de lidar com as estratégias e possivelmente com projetos aplicados para a lógica de projetos no ambiente organizacional; Análise dos resultados de projetos de mudança, dos impactos, dos benefícios e resistências na alteração e evolução da organização e Processo decisório, considerando que os projetos podem ser estudados como sequências de decisões, desde sua concepção inicial, o processo político de convencimento dos pares e demais *stakeholders* em busca da sua aprovação ou aceitação, seguida do início do ciclo de vida do projeto e toda a sequência decisória até seu encerramento.

Como visto, são inúmeras possibilidades de desdobramento da pesquisa, com temas contemporâneos, recentes, pouco estudados e de alta relevância. Diante de situações de escassez de recursos para investimentos públicos ou privados, um melhor entendimento do valor e dos benefícios gerados, bem como o alinhamento com a estratégia, são temas fundamentais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, J. C.; SPANG, K. *Disassembling and Reassembling Project Management Maturity*. **Project Management Journal**, v. 47, p.18–35, 2016.

BADEWI, A. *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**. v.34, p. 761-778, 2016.

BLAXTER, L. et al. *How to Research*. Berkshire: Open University Press, 1996.

BESNER, C. HOBBS B. *Project Management Practice, Generic or Contextual: A Reality Check*. **Project Management Journal**, v. 39, p. 16, 2008.

BREESE R. et al. *Benefits management: Lost or found in translation*, **International Journal of Project Management**. v. 33, p. 1438-1451, 2015.

CASADEUS-MASANELL, R. *Strategy Reading: Introduction to Strategy*. Core Curriculum Readings Series. Boston: Harvard Business Publishing 8097, 2014.

CENFETELLI, R. T.; BASSELLIER, G. *Interpretation of formative measurement in information systems research*. **Management Information Systems Quarterly**, v. 33, p. 689-707, 2009.

CHIH, Y.-Y., ZWIKAEI, O. *Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation*. **International Journal of Project Management**. v. 33, p. 352–362, 2015.

CHIN, W. Y. W. *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern Methods for Business Research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUILLARD, J. et al. *The Logical Framework Approach-Millennium*. **Project Management Journal**, V. 40, P. 31–44, 2009.

CRAWFORD, L. et al. *Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs*. **Project Management Journal**, v. 39, p. 43-55, 2008.

DEMIRKESEN, S. OZORHON, B. *Impact of integration management on construction project management performance*. **International Journal of Project Management**. v. 35, p. 1639-1654, 2017.

DERAKHSHAN, R. et al. *Project governance and stakeholders: a literature review*. **International Journal of Project Management**. v. 37, p. 98-116, 2019.

DINSMORE, P. C. *WOW! they're catching on!* **PM Network**, v. 13, n. 8, p. 25–27, 1999.

DROUIN, N.; MÜLLER, R.; SANKARAN, S. *Novel approaches to Organizational Project Management Research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2013.

ESKEROD, P. et al. *Project Stakeholder Management—Past and Present*. **Project Management Journal**, v. 46, p. 6–14, 2015

ESKEROD, P.; VAAGAASAR A. L. *Stakeholder Management Strategies and Practices During a Project Course*. **Project Management Journal**, v. 45, p. 71-85, 2014.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

GOLINI, R. et al. *Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations*. **International Journal of Project Management**, v. 33, p. 650-663, 2015.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, 139-152, 2011.

HAYES, D. S. 1999 *International Student Paper Award Winner: Evaluation and Application of a Project Charter Template to Improve the Project Planning Process*. **Project Management Journal**, v. 31, p. 14-23, 2000.

KAISER, M. G.; EL ARBI, F.; AHLEMANN, F. *Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment*. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 1, p. 126-139, 2015.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOCK, N; LYNN, G. S. *Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations*. **Journal of the Association for Information Systems**, 2012.

KOPMANN, J. et al. *Business case control: The key to project portfolio success or merely a matter of form?* **13a EURAM Conferência**. Valência, Espanha, junho 4–7, 2014.

KOPMANN, J. et al. *The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy*. **International Journal of Project Management**. v. 35, p. 557–570, 2017.

LITTAU, P et al. *25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009)*. **Project Management Journal**, v. 41, n.4, p. 17–29, 2010.

LOHMÖLLER, J. B. **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**, Physica: Heidelberg, 1989.

LUNDIN, R.; SÖDERHOLM, A. *A theory of the temporary organization*. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 437-455, 1995.

LUNDIN, R. et al. **Managing and working in Project Society**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing**, Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MINTZBERG, H. *Crafting strategy*. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H. **Safari da Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORGAN, H; SOUSA-POSA, A. Project Management: *A Cultural Literary Review*. **Project Management Journal**, v. 36, n. 1, p. 5-14, 2005.

MORRIS. P.; PINTO, J.; SÖDERLUND, J. **The Oxford handbook of Project management**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

MORRIS, P. W. G; JAMIESON, A. *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*. **Project Management Journal**, v. 36 p. 5-18, 2005.

MOSSALAM, A; ARAFA, M, A. *The role of project manager in benefits realization management as a project constraint/driver*. **Housing and Building National Research Center Journal**. v. 12, p. 305-315, 2016.

MULCAHY, R. et al. **Preparatório para o exame de PMP**. Estados Unidos da América: RMC Publications Inc, 2011.

MUELLER, J. *Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics*. **Project Management Journal**, v. 46, p. 53–68, 2015.

NGUTEN, N. et al. *The use of effectuation in projects: The influence of business case control, portfolio monitoring intensity and project innovativeness*. **International Journal of Project Management**. v. 36, p. 1054-1067, 2018.

UL MUSAWIR, A. et al. *Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation*. **International Journal of Project Management**. v. 35, p. 1658–1672, 2017.

PACKENDORFF, J. C. et al. Project Leadership in Becoming: A Process Study of an Organizational Change Project. **Project Management Journal**, v. 45, p. 5–20, 2014.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**. Open University Press, 2007.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *PMI's Pulse of the profession: Success in Disruptive Times*, USA: PMI, 2018.

_____. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**, 6 a Edição. Newton Square: PA: Project Management Institute, 2017.

PORTER, M. 1996. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, nov-dez, 1996. (tradução)

RIBEIRO, T. A. et al. *Project Management Practices in Private Organizations*. **Project Management Journal**, v. 50, p. 6–22, 2019.

RITSON, G. et al. *Successful Programs Wanted: Exploring the Impact of Alignment*. **Project Management Journal**, v.43, p. 21–36, 2012.

SANCHEZ, H; ROBERT, B. *Measuring Portfolio Strategic Performance Using Key Performance Indicators*. **Project Management Journal**, v. 41, p. 64-73, 2010.

SHAO, J. et al. *Measuring Program Success*. **Project Management Journal**, v. 43, p. 37–49, 2012.

SCHNAARS, S. P. *Marketing strategy: a customer-driven approach*. New York: Free Press, 1991.

SCHOPER, Y. et al. *Fifteen future trends for project management in 2025*. **Proceedings of the International IPMA Expert Seminar**. Zurich, February 18–19, 2016.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Critérios de classificação de empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em julho de 2019.

SERRA, C.E.M; KUNC, M. *Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies*. **International Journal of Project Management**. v. 33, p. 53–66, 2015.

SWEETMAN, R.; CONBOY, K. (2018). *Portfolios of Agile Projects: A Complex Adaptive Systems' Agent Perspective*. **Project Management Journal**, v. 49, p. 18–38, 2018

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZWIKAEI, O. et al. Project benefit management: Setting effective target benefits. **International Journal of Project Management**. v. 36, p. 650-658, 2018.

7. APÊNDICE A

Prezado participante,

Esta é uma rápida pesquisa acadêmica sobre gerenciamento de projetos para conclusão de dissertação de mestrado. É muito importante para a pesquisa que você responda até o final. Suas respostas não serão divulgadas em hipótese alguma de forma individual.

Muito obrigado

Alexander C. Silva

Mestrado FGV EBAPE

Eu atuo como gerente de projetos ou estou diretamente envolvido(a) nas atividades de gerenciamento de projetos na minha empresa

☐ Sim

☐ Não

Responda com base na escala de 0 a 10, onde 0 significa Discordo totalmente e 10 significa Concordo totalmente.

Na minha empresa, os projetos possuem estudo de viabilidade financeira, a partir das necessidades do negócio (*Business Case*)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente da criação do *Business Case* dos projetos na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Na minha empresa, os projetos são iniciados por meio da emissão de um documento formal autorizando a sua existência (Termo de Abertura de Projetos)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente da criação do Termo de Abertura de Projetos na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Na minha empresa, existem ações para equilibrar as expectativas dos indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelo projeto (Gerenciamento de Partes Interessadas)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente do Gerenciamento de Partes Interessadas na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

A minha empresa possui regulamentos, funções, processos, procedimentos e responsabilidades pré-estabelecidos para a gestão e o controle dos projetos (Governança de Projetos)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente da definição/revisão da Governança de Projetos na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

A minha empresa mede o impacto do resultado dos projetos nos requisitos estratégicos do negócio (Gerenciamento de Benefícios)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente do Gerenciamento de Benefícios na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

A minha empresa gerencia de forma integrada o desempenho, a priorização e alocação de recursos, com base nos projetos/programas com maior contribuição estratégica (Gerenciamento de Portfólios e/ou programas)

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Eu participo ativamente do Gerenciamento de Portfólios e/ou programas na minha empresa

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Na minha empresa, os resultados dos projetos são alinhados com a estratégia

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Na minha empresa utilizamos metodologias/filosofias ágeis para gerir os projetos como Scrum, Lean, eXtreme Programming (XP), etc.

Discordo totalmente [0] [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] Concordo totalmente

Você possui certificação profissional em gerenciamento de projetos?

☐ Sim

☐ Não

(Caso possua certificação)

Qual ou quais são suas certificações? _____

Qual o setor da sua empresa?

☐ Industrial

☐ Comércio e serviços

☐ Público

(Caso Indústria)

Assinale aproximadamente a quantidade atual de empregados da sua empresa.

☐ até 19 empregados

☐ de 20 a 99 empregados

☐ de 100 a 499 empregados

☐ mais de 500 empregados

(Caso Comércio e Serviços)

Assinale aproximadamente a quantidade atual de empregados da sua empresa.

- ☐ até 9 empregados
- ☐ de 10 a 49 empregados
- ☐ de 50 a 99 empregados
- ☐ mais de 100 empregados

Em qual estado brasileiro se localiza a base da empresa onde você atua?

- ☐ Minha base de atuação é em outro país
- ☐ Acre
- ☐ Alagoas
- ☐ Amapá
- ☐ Amazonas
- ☐ Bahia
- ☐ Ceará
- ☐ Distrito Federal
- ☐ Espírito Santo
- ☐ Goiás
- ☐ Maranhão
- ☐ Mato Grosso
- ☐ Mato Grosso do Sul
- ☐ Minas Gerais
- ☐ Pará
- ☐ Paraíba
- ☐ Paraná
- ☐ Pernambuco
- ☐ Piauí
- ☐ Rio de Janeiro
- ☐ Rio Grande do Norte
- ☐ Rio Grande do Sul
- ☐ Rondônia
- ☐ Roraima

☐ Santa Catarina

☐ São Paulo

☐ Sergipe

☐ Tocantins

(Caso Minha base de atuação é em outro país)

Em que outro país se localiza a sua base de atuação? _____

Obrigado pelo seu tempo respondendo essa pesquisa, suas respostas foram coletadas com sucesso.