

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL

O EFEITO DA GOVERNANÇA DE PROJETOS E GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE
BENEFÍCIOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES:
Uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho

GUSTAVO GRANDER

CASCADEL
2019

Gustavo Grander

**O EFEITO DA GOVERNANÇA DE PROJETOS E GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE
BENEFÍCIOS NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES:**

Uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho

**THE EFFECT OF PROJECT GOVERNANCE AND BENEFITS REALIZATION
MANAGEMENT IN THE STRATEGY OF ORGANIZATIONS:**

A multigroup analysis under the prism of performance indicators

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO (PPGA) – MESTRADO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ, COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.**

ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA DELCI GRAPÉGIA DAL VESCO

CASCADEL
2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Grander, Gustavo

O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações : uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho / Gustavo Grander; orientador(a), Delci Grapégia Dal Vesco, 2019.

67 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Estratégia. 2. Gerenciamento de Projetos. 3. Indicadores de Desempenho de Projetos. 4. Competitividade. I. Grapégia Dal Vesco, Delci. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-85

Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110

Fone: (45) 3220-3000 - Fax: (45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

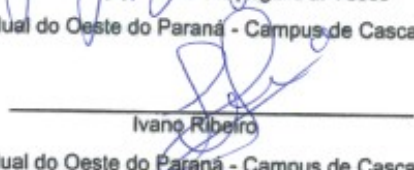
GUSTAVO GRANDER

O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Delci Grapêgia Dal Vesco

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Luciano Ferreira da Silva

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Cascavel, 28 de fevereiro de 2019

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE) pela oportunidade e estrutura que me foi oferecida.

À minha orientadora, professora Dra. Delci Grapégia Dal Vesco por ter acreditado em mim e ter me dado a liberdade para avançarmos com este estudo, também pelas orientações, ensinamentos, disponibilidade e paciência para me ensinar, sou muito grato a ti.

Ao professor Dr. Ivano Ribeiro, por compartilhar tanto conhecimento e também pelas contribuições louváveis nas bancas de qualificação e defesa.

Ao professor Dr. Ronaldo Bulhões, pelas contribuições enriquecedoras dadas durante a banca de qualificação.

Ao professor Dr. Luciano Ferreira da Silva pelas notáveis contribuições dadas durante a banca de defesa. Professor que, por minha sorte, também terá meus agradecimentos na minha tese de doutorado.

Ao corpo docente e demais colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelos ensinamentos, apoio e incentivo.

Aos meus pais Roberto e Rosane, e à minha namorada Beatriz que sempre me apoiaram e entenderam os momentos que precisei me ausentar para me dedicar ao mestrado.

Aos meus colegas do mestrado pela parceria, incentivo e apoio sempre praticado.

E a todos que me ajudaram respondendo ou compartilhando o questionário da pesquisa entre suas redes de contato, o resultado deste trabalho também se deu graças à contribuição de vocês.

“Culture eats strategy for breakfast”
Peter Drucker

RESUMO

GRANDER, Gustavo. O efeito da governança de projetos e gestão da realização de benefícios na estratégia das organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho. 67 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2019. O objetivo deste estudo foi analisar o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos, que foram divididos em dois grupos: Triângulo de Ferro e demais indicadores, como benefício percebido pelo cliente e retorno sobre investimento. Um modelo estrutural com relações entre Governança de Projetos, Gestão da Realização de Benefícios, Sucesso de Projetos, Estratégia Organizacional e efeito moderador de indicadores de desempenho de projetos foi proposto. A amostra do estudo consistiu em 113 respondentes que atuam profissionalmente com gestão de projetos. As análises foram realizadas por meio da Modelagem de Equações Estruturais, com estimação pelo método dos “Mínimos Quadrados Parciais”. Os resultados da pesquisa indicaram relações significativas entre as variáveis latentes, com exceção da relação entre Governança de Projetos e Sucesso dos Projetos, também foi confirmado o efeito moderador que os indicadores de desempenho de projetos exercem na relação entre o Sucesso de Projetos e a Estratégia Organizacional. Ao final do trabalho é proposto um modelo de estrutura de Governança de Projetos direcionada à Estratégia Organizacional sob o contexto da Gestão da Realização de Benefícios e utilizando indicadores de desempenho de projetos em uma perspectiva multidimensional envolvendo todo o contexto estratégico da organização.

Palavras-chave: Estratégia; Gerenciamento de Projetos; Indicadores de Desempenho de Projetos; Competitividade.

ABSTRACT

GRANDER, Gustavo. The effect of project governance and benefits realization management in the strategy of organizations: A multigroup analysis under the prism of performance indicators. 67 p. Dissertation (PPGA) - Professional Master's Degree - State University of Western Paraná, Cascavel, 2019. The objective of this study was to analyze the effect of Project Governance and Benefit Realization Management in Organizational Strategy, potentialized by project performance indicators, which were divided into two groups: Iron Triangle and other indicators as perceived benefit by the client and return on investment. A structural model with relationships between Project Governance, Benefit Realization Management, Project Success, Organizational Strategy and the moderating effect of project performance indicators was proposed. The sample consisted of 113 respondents who work professionally with project management. The analyzes were carried out by means of the Modeling of Structural Equations, with estimation by the method of "Partial Least Squares". The results of the research indicated significant relationships between latent variables, with the exception of the relationship between Project Governance and Project Success, also confirmed the moderating effect that project performance indicators exert on the relationship between Project Success and Organizational Strategy. At the end of the work, a Project Governance structure model is proposed, directed to the Organizational Strategy under the context of Benefit Realization Management and using project performance indicators in a multidimensional perspective involving the whole strategic context of the organization.

Keywords: Strategy; Project Management; Project Performance Indicators; Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de amarração da pesquisa.	18
Figura 2. Dois fluxos distintos de pesquisa sobre Governança de Projetos.	21
Figura 3. A rota quadrada.	26
Figura 4. Estrutura para o alinhamento de projetos com estratégias organizacionais.	29
Figura 5. Modelo estrutural proposto.	32
Figura 6. Modelo de mensuração e análise dos caminhos.	43
Figura 7. Modelo estrutural.	45
Figura 8. Proposta de um modelo para as organizações.	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Medindo o sucesso dos projetos ao longo do tempo.	26
Tabela 2. Os reais fatores de sucesso em projetos.....	31
Tabela 3. Legenda do modelo estrutural.	32
Tabela 4. Tempo de atuação profissional com Gestão de Projetos.	36
Tabela 5. Segmento de atuação profissional.	37
Tabela 6. Função desempenhada nos projetos.....	38
Tabela 7. Mecanismos utilizados para o gerenciamento dos projetos.....	38
Tabela 8. Construção do questionário.	39
Tabela 9. Variáveis excluídas do modelo.....	43
Tabela 10. Resultado do modelo de mensuração.	44
Tabela 11. Coeficientes estruturais.....	45
Tabela 12. R quadrado.....	46
Tabela 13. f quadrado.	46
Tabela 14. Efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos na relação entre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1.1	Questão de Pesquisa	16
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERÊNCIAS E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES.....	19
2.1	RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE PROJETOS E SUCESSO DE PROJETOS	19
2.2	RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE PROJETOS E GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS	23
2.3	RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS E SUCESSO DE PROJETOS	25
2.4	RELAÇÃO ENTRE SUCESSO DE PROJETOS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	27
2.5	IMPACTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROJETOS	29
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA.....	33
3.1	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO)	33
3.1.1	Governança de Projetos	33
3.1.2	Gestão da Realização de Benefícios	33
3.1.3	Sucesso de Projetos	34
3.1.4	Estratégia Organizacional.....	34

3.1.5	Indicadores de desempenho de projetos	34
3.2	DELINEAMENTO DE PESQUISA	34
3.3	POPULAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	39
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	40
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	40
3.7	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	42
4	RESULTADOS	43
4.1	AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	43
4.2	AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	44
4.3	EFEITO MODERADOR DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	46
5	DISCUSSÕES	48
6	CONCLUSÃO.....	51
6.1	PROPOSTA DE UM MODELO PARA AS ORGANIZAÇÕES	53
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO	65

1 INTRODUÇÃO

De acordo com os autores Hornstein (2015) e Crawford e Nahmias (2010), existe um crescente interesse em pesquisas sobre o uso dos projetos como método para instituir mudanças nas organizações. Percebe-se também uma mudança da lente da eficiência para a eficácia, que demanda dos profissionais da área de gestão de projetos uma análise mais estratégica e menos ligada às técnicas, além de ter foco no sucesso em uma perspectiva multidimensional (Eiras, Tomomitsu, Linhares, & Carvalho, 2017). Para Shenhar, Levy e Dvir (1997), os projetos como os principais veículos da prosperidade organizacional devem ser parte integrante da gestão estratégica das organizações.

Para Kloppenborg e Opfer (2002), a gestão de projetos deve ser discutida sob uma perspectiva tática. Kloppenborg e Opfer apresentaram uma análise cronológica sobre a ênfase dada em publicações sobre gestão de projetos, e identificaram discussões sobre ferramentas e técnicas na década de 1970, importância da profissão de gestão de projetos na década de 1980 e um direcionamento à recursos humanos e liderança na década de 1990. Ulri e Ulri (2000) também destacaram a carência no período anterior a 1997 de publicações que discutiam a gestão de projetos no contexto do planejamento estratégico.

A literatura existente aceita gerentes de projetos como responsáveis pela entrega de resultados de forma eficiente, que cumprem especificação de qualidade, no prazo e dentro do orçamento (Lewis, Welsh, Dehler, & Green, 2002). Essa perspectiva é consistente com a premissa de que os projetos são realizados para fornecer resultados (produtos finais, como uma ponte ou um sistema de informações) (Zwikaël & Smyrk, 2012). Porém, pesquisas sugerem que a maioria dos projetos não consegue alcançar seus objetivos declarados (Shenhar & Dvir, 2007), refletindo assim em um aparente paradoxo de “investimento em falha” (Ryder-Smith, 1998).

O sucesso do projeto por muito tempo foi associado ao controle dos indicadores de custo, tempo e qualidade, também conhecido como “Triângulo de Ferro” (Ika, 2009; Shenhar & Patanakul, 2012; Atkinson, 1999). Os indicadores do “Triângulo de Ferro” correspondem à avaliação de desempenho do gerenciamento do projeto e medem a aderência ao orçamento, cronograma e especificação técnica (Bryde, 2008), porém esses indicadores não são suficientes para indicar se o projeto obteve ou não sucesso organizacional em um nível estratégico.

Várias pesquisas exploram a questão da utilização de indicadores de gerenciamento como formas de avaliar o sucesso ou não de um projeto, como é o caso do grupo Standish que desde 1995 estuda o desempenho de projetos de TI em empresas dos mais variados tamanhos e desde então publica anualmente um relatório de desempenho conhecido como “Relatório do Caos”. O relatório de 1995 identificou que apenas 16% foram projetos considerados de sucesso – entregues dentro do prazo, com custo e todos os recursos e funções especificados inicialmente. O resultado do relatório de 2015, vinte anos depois do primeiro, demonstrou que 29% dos projetos foram considerados de sucesso. Os resultados indicam que o desempenho dos fatores analisados, apesar de uma melhora não foram expressivos ao ponto de se considerar um aumento na maturidade e melhoria de desempenho das entregas (Hastie & Wojewoda, 2015).

Paralelo à divulgação de informações a respeito da utilização dos indicadores de gerenciamento de projetos como forma de caracterizar se o projeto atingiu sucesso ou não, escolas de gerenciamento de projetos se estruturaram e exploraram essa perspectiva (Patanakul & Shenhar, 2012). Contudo, por mais que as empresas utilizam tais critérios de avaliação de desempenho para os projetos, elas podem não atender aos resultados organizacionais (Williams, 2005). Shenhar *et al.* (2005) então, referiram-se à estratégia dos projetos como o “elo perdido” do planejamento.

Ainda assim, projetos têm sido conceituados apenas como meio de implementação de estratégias organizacionais (Shenhar, 2004; Young, Young, Jordan, & O' Connor, 2012). Isso ocorre pela influência tradicional e dominante do plano estratégico nas organizações ser formulado em um nível superior e a execução, em nível inferior – operacional (Porter, 1996). Contudo, outros autores têm discutido a estratégia como uma atividade dinâmica, praticada e adaptada por diferentes atores, estes em diferentes níveis dentro de uma organização inclusive o de projetos (Whittington, 2004; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

O *Pulse of the Profession* (PMI, 2018), principal pesquisa global com profissionais que fornecem serviços de gerenciamento de projetos, realizado no ano de 2018 com 4.455 profissionais, apresentou entre outros dados, que apenas 26% dos respondentes caracterizaram como muito alto o alinhamento entre os projetos que gerencia com a estratégia da organização em que atua, e, ainda pior, apenas 8% caracteriza o nível de maturidade do processo de realização de benefícios da sua organização como muito alto. Os dados apresentados sugerem a necessidade de que sejam estruturados mecanismos para que os projetos sejam alinhados com os objetivos organizacionais de forma mais efetiva e entreguem os benefícios esperados.

A Governança de Projetos tem ganhado reconhecimento como um importante objeto de investigação, principalmente sob a perspectiva da ‘governança como prática’ (Brunet, 2018). Samset, Volden, Olsson e Kvalheim (2016) destacam que vários países têm adotado estruturas de governança na última década, porém a simples adoção não garante uma melhora no desempenho dos projetos. Por sua vez, Zhai, Ahola, Le e Xie (2017) evidenciaram uma forte influência que o contexto em que os projetos estão envolvidos exercem nos resultados percebidos por práticas de governança.

Hjelmbrekke, Lædre e Lohne (2014) destacaram que uma estrutura de Governança de Projetos pode ajudar no alinhamento entre o valor que o cliente espera receber e que o gerente do projeto conseguirá entregar, exercendo a função comunicadora entre as partes através de uma perspectiva estratégica. Isso pode mitigar o problema evidenciado por Hjelmbrekke, Klakegg, e Lohne (2017) em que gerentes de projetos muitas vezes desconhecem os fatores críticos de sucesso de seus projetos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existe um reconhecimento da diferença entre o sucesso do gerenciamento de um projeto e o sucesso do projeto (Wit, 1988), ademais, a avaliação real de desempenho de um projeto requer mais do que apenas medidas do conhecido “triângulo de ferro” (Bryde, 2005). Porém a definição do que é ou não caracterizado como sucesso é um ponto fundamental dessa questão. Cooke-Davies (2002) destacou a importância de se definir os fatores de sucesso dos projetos, ou seja, as entradas para o sistema de gerenciamento dos projetos que possuem influência no resultado final.

Ika, Diallo e Thuillier (2012), se propuseram a analisar a relação entre fatores críticos de sucesso e o sucesso dos projetos conforme percepção de líderes de projetos do Banco Mundial e tiveram a confirmação de cinco fatores críticos de sucesso: monitoramento, coordenação, projeto, treinamento e ambiente institucional. Os autores destacaram ainda o papel da supervisão do projeto como um construto multidimensional e fundamental para a gestão de objetivos e resultados a fim de se atingir as metas dos projetos e programas.

Rodríguez-Segura, Ortiz-Marcos, Romero e Tafur-Segura (2016) analisaram diferentes critérios e fatores que influenciaram o sucesso de 29 projetos de grandes indústrias dos setores aeroespacial e de defesa. Os resultados apontaram que nem todos os critérios de sucesso ou fatores têm a mesma influência no sucesso final de um projeto, e a satisfação do

cliente/usuário final se torna o fator mais decisivo em um contexto de gerenciamento de projetos robustos.

Berssaneti e Carvalho (2015), por sua vez, analisaram a relação entre a maturidade do gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto sob a perspectiva do triângulo de ferro em empresas brasileiras, e, como resultado, identificaram que a maturidade do gerenciamento de projetos está significativamente relacionada a todos os vértices das dimensões do triângulo de ferro, porém não está relacionada com a dimensão de satisfação do cliente. Os autores ainda evidenciaram que o apoio da alta administração e dedicação exclusiva de gerentes de projetos possuem impacto significativo na dimensão de tempo do triângulo de ferro, portanto, moderando a relação.

Como Shenhar e Dvir (2007) destacaram, é fundamental o cumprimento de metas de desempenho alinhadas com os objetivos estratégicos das organizações. Cooke-Davies (2004) por sua vez, afirma que fator crítico de sucesso para o sucesso do projeto é a existência de um processo eficaz de entrega e gerenciamento de benefícios que envolve a cooperação mútua do gerenciamento de projetos e do gerenciamento da organização do cliente. Esta cooperação mútua centrada nos benefícios de acordo com a estratégia corporativa é, então, o principal objetivo dentro de uma estrutura de governança de projetos.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Qual o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos.

1.2.2 Específicos

- a) Analisar as relações entre as variáveis latentes Governança de Projetos, Gestão da Realização de Benefícios, Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.

- b) Analisar se os indicadores de desempenho de projetos moderam a relação entre o Sucesso de Projetos e a Estratégia Organizacional.
- c) Analisar se existe diferença significativa entre dois grupos de indicadores de desempenho de projetos na relação entre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Diversos estudos discutem a importância da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios e seus reflexos no sucesso dos projetos, porém se tem pouco entendimento acerca da influência dos indicadores de desempenho de projetos na relação. Também se nota outra lacuna em relação ao impacto do exposto na estratégia organizacional das empresas. A partir disso, o tema da pesquisa pretende de forma teórica, contribuir para a ampliação e aprofundamento do conhecimento científico sobre Governança de Projetos, Gestão da Realização de Benefícios, Sucesso dos Projetos, Indicadores de Desempenho de Projetos e Estratégia Organizacional.

O estudo igualmente propõe uma contribuição ao ambiente empresarial e aos profissionais que atuam com Gerenciamento de Projetos, visto a importância estratégica que projetos possuem nas empresas. Portanto, este estudo pode servir como uma base de conhecimento para o ambiente corporativo.

Este trabalho também possui um enfoque social, na medida em que busca reduzir o efeito do “investimento em falha” citado por Ryder-Smith (1998), e que é comum tanto em ambientes públicos como privados. Isso é importante do ponto de vista da redução de desperdício de recursos, visto os ciclos de crise a que as empresas estão submetidas, portanto, a utilização adequada de recursos precisa ser vista como indispensável.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira: capítulo 1 apresenta uma breve introdução de modo a explanar os temas tratados na dissertação, assim como apresentar os objetivos geral e específicos, além da justificativa do estudo. O capítulo 2 apresenta uma revisão de literatura sobre Governança de Projetos, Gestão da Realização de Benefícios, Sucesso de Projeto e Estratégia Organizacional; como também é apresentada a estruturação das hipóteses testadas neste estudo. O Capítulo 3 expõe a metodologia utilizada para o estudo,

o delineamento da pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados e limitações. O Capítulo 4 demonstra os resultados obtidos pela análise da amostra. Por sua vez, A discussão apresentada no Capítulo 5 aborda as relações entre os resultados obtidos com outros estudos. Por fim, o Capítulo 6 apresenta a conclusão do estudo.

Para uma melhor compreensão do escopo geral da pesquisa, uma matriz de amarração foi desenvolvida (Figura 1).

Questão de pesquisa	Objetivos específicos	Hipóteses
Qual o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos?	a) Analisar as relações entre as variáveis latentes Governança de Projetos, Gestão da Realização de Benefícios, Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.	H1. Há uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos e Sucesso de Projetos.
		H2. Há uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos e Gestão da Realização de Benefícios.
		H3. Há uma relação positiva e significativa entre Gestão da Realização de Benefícios e Sucesso dos Projetos.
		H4. Há uma relação positiva e significativa entre o Sucesso de Projeto e a Estratégia Organizacional das empresas.
	b) Analisar se os indicadores de desempenho de projetos moderam a relação entre o Sucesso de Projetos e a Estratégia Organizacional. c) Analisar se existe diferença significativa entre dois grupos de indicadores de desempenho de projetos na relação entre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.	H5. Indicadores de desempenho de projetos moderam de forma positiva a relação entre o Sucesso de Projeto e a Estratégia Organizacional.

Figura 1. Matriz de amarração da pesquisa.

Fonte: Autor (2019).

2 REFERÊNCIAS E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

Smith (1776) em sua obra clássica preconizou a separação entre propriedade e controle quando enfatizou que diretores na função de gestores do dinheiro, não otimizam os recursos na mesma proporção que os proprietários das empresas. A separação entre propriedade e controle de gestão resultou na Teoria da Agência, a qual inicia-se quando o principal delega ao agente o poder de decisão (Berle & Means, 1932).

Para Eisenhardt (1989), o coração da Teoria da Agência é o conflito inerente à meta quando indivíduos com diferentes preferências se envolvem em um esforço cooperativo. Devido à racionalidade limitada, os indivíduos buscam maximizar o auto interesse e a utilização de mecanismos de controle geram os custos de agência (Jensen & Meckling, 1976). Para Berle e Means (1932) esse contexto impacta no desempenho das empresas.

O conflito de agência pode ser mitigado por meio de estruturas de governança adequadas para salvaguardar os interesses dos acionistas (Ross, 1973). Shleifer e Vishny (1986) complementam afirmando que a literatura sobre Governança Corporativa foi direcionada à Teoria da Agência de modo a esclarecer comportamentos econômicos resultantes da separação da propriedade, controle e gestão. Teoria da Agência, portanto, possui uma relação muito forte com a Governança de Projetos, especificamente na questão da separação entre propriedade e controle sendo equivalente à configuração entre empresários e gerentes de projetos os quais são contratados por empresas baseadas em projetos (Ahola, Ruuska, Artto, & Kujala, 2013).

A Governança de Projetos coexiste, portanto, dentro de uma estrutura de governança corporativa que inclui sistemas de valor, responsabilidades, processos e políticas que visam a implementar o que é do interesse de todos envolvidos (Müller, 2016). Isto posto, no próximo tópico discutem-se aspectos relacionados à literatura sobre Governança de Projetos e Sucesso de Projetos, no intuito de aproximar e confrontar a base teórica com a prática, por meio da formulação da primeira hipótese em estudo.

2.1 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE PROJETOS E SUCESSO DE PROJETOS

A discussão acerca da Governança de Projetos cresce exponencialmente desde 2005 (Biesenthal & Wilden, 2014) e com isso diferentes definições têm sido apresentadas na literatura. De acordo com o *Project Management Institute*, a Governança de Projetos é

definida como "estrutura, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento de projeto para criar um único produto, serviço ou resultado e objetivos organizacionais estratégicos e operacionais" (*Project Management Institute*, 2016a, p. 04), a *Association for Project Management* (APM, 2011) complementa ainda como sendo um processo contínuo de tomada de decisões gerenciais.

De acordo com Ruuska, Artto, Aaltonen e Lehtonen (2009), a Governança de Projetos emprega princípios para responder as demandas das partes interessadas do projeto, procedimentos de documentação, comunicação e acordos contratuais. A Governança de Projetos se apresenta também como um mecanismo que possibilita o estabelecimento de um conjunto comum de regras e procedimentos (Mosavi, 2014; Too, Le, & Yap, 2017 e Knodel, 2004) além de oferecer mecanismos para coordenar e salvaguardar as trocas entre empresas que participam de um projeto (Olsen, Haugland, Karlsen, & Husøy, 2005).

Para Too e Weaver (2014) a Governança de Projetos possui ainda a função de autorizar o início de cada projeto ou fase visando a garantir o cumprimento das políticas da organização ou regulamentações aplicáveis. Destaca-se também a função do patrocinador dos projetos, este que sustenta o elo crítico entre a Governança Corporativa e os Projetos e é importante para garantir que os requisitos de governança sejam atendidos e que o suporte seja oferecido aos programas e projetos (Crawford *et al.*, 2008).

O papel fundamental de um sistema da Governança de Projetos, segundo Too e Weaver (2014), encontra-se em fornecer supervisão e garantia. Tal sistema inclui: (a) objetivos do projeto alinhados com o atual plano estratégico em conjunto com a Diretoria Executiva; (b) modificar o plano estratégico em resposta à mudança das circunstâncias; (c) monitorar o desempenho de projetos no âmbito do plano estratégico e a mordomia (ineficiência alocação) de recursos aplicados para estes projetos; e (d) comunicar adequadamente as partes interessadas externas, os proprietários da organização e a comunidade das partes interessadas (incluindo entidades reguladoras).

Devido aos diferentes *insights* identificados, Ahola *et al.* (2013) analisaram a maneira que a Governança de Projetos é definida na literatura existente e os autores identificaram duas correntes distintas (Figura 2): um fluxo que a define como um processo externo e unidirecional para qualquer projeto específico. Seguindo esta visão, o propósito da Governança de Projetos é tanto para definir padrões ou regras e que projetos individuais são esperados para cumprir e monitorar o cumprimento dessas regras.

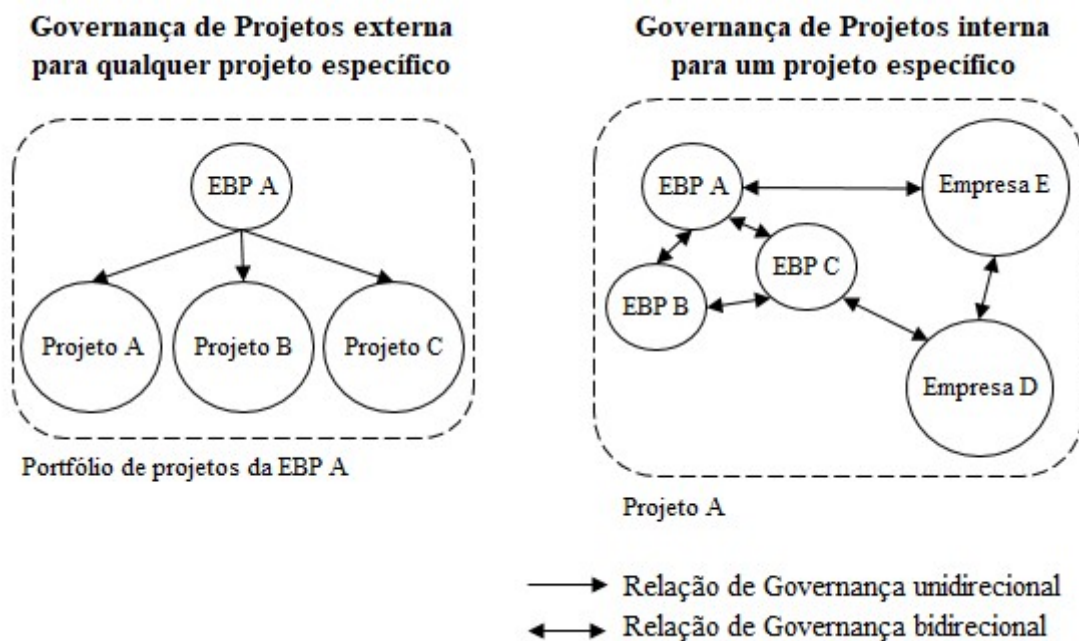


Figura 2. Dois fluxos distintos de pesquisa sobre Governança de Projetos.

Fonte: Ahola, Ruuska, Artto, & Kujala (2013).

Em resumo, as principais características desta corrente são: existe uma relação de principal e agente entre Empresas Baseadas em Projetos (EBP) e seus projetos; o interesse de EBP é assegurar que os projetos sejam executados com eficiência e em alinhamento com a estratégia das empresas; práticas padronizadas de relatórios, funções e estruturas de monitoramento precisam ser implementadas para alinhar os interesses de EBP e seus projetos, assim como priorizar o uso de recursos em gestão de portfólio.

O outro fluxo da literatura, trata de Governança de Projetos como um processo interno e bidirecional de um projeto específico cujo propósito é estabelecer um conjunto comum de regras e procedimentos que são de todas as empresas que participam do projeto. Em resumo, as principais características dessa corrente são: um projeto é um nexo de transações econômicas interdependentes entre empresas legalmente independentes; o projeto é um poderoso ator organizacional que é direcionado por um objetivo comum específico; os objetivos de curto e longo prazo das empresas participantes do projeto podem entrar em conflito entre si e o objetivo do projeto; uma estrutura de governança a qual consiste em mecanismos compartilhados de coordenação e controle precisa ser implementada para alinhar os interesses de múltiplos atores organizacionais para trabalhar em direção a um objetivo comum; e, a estrutura de Governança de Projetos deve estar alinhada com as capacidades internas e externas.

Independente da perspectiva analisada, o escopo se fundamenta na otimização do resultado final por meio da relação positiva entre Governança de Projetos e o Sucesso do Projeto (Beleiu & Nistor, 2015; Joslin & Müller, 2016). Joslin e Müller (2016), afirmam ainda que a Governança de Projetos possui uma função de fiscalização que engloba coletivamente o ciclo de vida do projeto, corroborando Müller (2009), Too e Weaver (2014) e Turner (2009) que atribuem o monitoramento e a adequada prestação de contas do desempenho de projetos à estrutura de Governança de Projetos dentro das organizações. Para um monitoramento adequado, Zwikaël e Smyrk (2012) sugerem ainda que o ciclo de vida de um projeto seja alargado para acomodar a medição e realização do resultado dentro de um prazo aceitável.

Em uma adequada medição dos resultados dos projetos, uma estrutura de Governança de Projetos eficaz disponibiliza informações relevantes e realistas para a tomada de decisões refletindo no sucesso dos projetos (Musawir, Serra, Zwikaël, & Ali, 2017). Além da transparência na divulgação de informações por meio de relatórios, mecanismos de Governança de Projetos preconizam uma forte direção de portfólio e patrocínio efetivo pelas partes interessadas no projeto (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018).

Um modelo adequado de Governança de Projetos possui ainda uma estrutura de separação de funções entre gerente do projeto, dono do projeto e equipe funcional (Zwikaël & Smyrk, 2012), ressaltando a importância da definição de papéis e responsabilidades dentro da organização. Assim como, a ausência de uma estrutura de Governança de Projetos desfoca responsabilidades dentro do processo de tomada de decisões (Garland, 2009). Portanto, a estrutura de autoridade (com a definição de papéis e responsabilidades) aloca recursos e atividades coordenados em um projeto (Pinto, 2014). Dessa forma, a hipótese H1 deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Governança de Projetos” e “Sucesso de Projetos”:

H1. Há uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos (GP) e Sucesso de Projetos (SP).

O próximo tópico relata aspectos da literatura sobre Governança de Projetos e Gestão da Realização de Benefícios no intuito de formular a segunda hipótese em estudo.

2.2 RELAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA DE PROJETOS E GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS

A Governança de Projetos é também um importante catalizador no processo de Gestão da Realização de Benefícios em projetos (Musawir *et al.*, 2017). Uma estratégia de gestão de benefícios integrada aos processos de governança corporativa das organizações auxilia na capacidade de definir e gerenciar critérios de sucesso de projetos (Serra & Kunc, 2015). Com base na Teoria da Agência (Eisenhardt, 1989), uma estrutura de responsabilidade de benefícios por meio da nomeação de responsabilidades nos projetos tem sido eficaz principalmente em projetos com taxas maiores de riscos (Zwikael & Smyrk, 2012, 2015).

Um 'benefício' é definido como um fluxo de valor que ocorre quando as saídas dos projetos são utilizadas pelos clientes (Zwikael & Smyrk, 2012) os quais são a razão pela qual as organizações realizam investimentos em projetos (Thorp, 2007). Os benefícios apoiam a estratégia organizacional, preenchendo a lacuna entre o valor atual e o valor desejado (Serra & Kunc, 2015). A Gestão da Realização de Benefícios, por sua vez, é definida como um conjunto de processos que asseguram que os projetos, programas e portfólios incorporarem os requisitos das estratégias empresariais aos negócios (Serra, 2013).

Gestão da Realização de Benefícios foi originalmente desenvolvida nas décadas de 1980 e 1990 por causa de uma necessidade de entender o retorno do investimento em TI (Bradley, 2006). Cada vez mais a Gestão da Realização de Benefícios tem se tornado um aspecto importante no gerenciamento de projetos, programas e portfólio (Breese, 2012) e na medida em que aumenta a eficácia da Governança de Projetos, a Gestão da Realização de Benefícios pode reduzir as taxas de falha do projeto em uma perspectiva estratégica (Serra & Kunc, 2015).

A Casa da Opera de Sydney, apesar da duração do projeto ter sido estendida de quatro para 10 anos e o orçamento ter aumentado de 7 milhões para 95 milhões de dólares australianos (Jones, 2006), é um sucesso em virtude do fluxo contínuo de rendimento de visitantes bem como a crescente reputação de Sydney como um destino turístico (Musawir *et al.*, 2017). O telescópio espacial Hubble, que foi enviado para orbitar com um espelho defeituoso, também é um caso que sugere que enquanto um projeto pode ser um fracasso em termos de eficiência de saída, pode ser um sucesso em termos de eficácia de investimento (Shenhar & Dvir, 2007).

Projetos concluídos dentro do orçamento, cronograma e restrições de qualidade atendidas podem não ser necessariamente um investimento de sucesso caso não produzam

benefícios (*Project Management Institute*, 2016b). A visão de curto prazo com ênfase excessiva na entrega dos projetos dentro das restrições do triângulo de ferro acaba sendo prejudicial à visão orientada aos benefícios dos projetos (Musawir *et al.*, 2017) e os gerentes de projetos, segundo Bryde (2005) e Kerzner (2009), são muitas vezes induzidos a essa condição, dificultando o foco em benefícios organizacionais.

Não raras vezes, gerentes de projetos não são envolvidos no processo inicial de seleção e priorização de projetos e com isso podem não entender a relevância de seus projetos a fim de não entregarem os benefícios esperados para o negócio (Melton, Iles-Smith, & Yates, 2008). Com o objetivo de alcançar as restrições do Triângulo de Ferro, os gerentes de projetos podem não colocar grande ênfase na felicidade do usuário final (Wateridge, 1998), porém a satisfação do cliente, segundo Shenhar *et al.* (1997) é mais importante que o triângulo de ferro para medir o sucesso do projeto.

É extremamente importante que as partes interessadas avaliem os projetos visto que serão elas que indicarão os respectivos critérios de sucesso (Wateridge, 1998; Müller, 2003). Para Jugdev e Müller (2005), a gestão de expectativas está relacionada com as percepções sobre o sucesso do projeto e para Kerzner (2011), os gerentes de projetos são responsáveis pelo alinhamento de expectativas entre as partes interessadas. Por outro lado, Cooke-Davies (2002) entende que os benefícios em si não devem ser entregues pelos gerentes de projetos.

Práticas de Gestão da Realização de Benefícios, portanto, estão muito mais associadas à criação de valor para os negócios que para o desempenho do gerenciamento dos projetos (Cooke-Davies, 2002). Assim, uma estratégia adequada de Gestão da Realização de Benefícios integrando processos de Governança, ajuda a aumentar a capacidade de definir e gerenciar critérios de sucesso dos projetos (Serra & Kunc, 2015). Isso se dá mesmo com a habitual avaliação do sucesso do projeto por meio de critérios relacionados ao desempenho do gerenciamento (Atkinson, 1999). Dessa forma, a hipótese H2 deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Governança de Projetos” e “Gestão da Realização de Benefícios”:

H2. Há uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos (GP) e Gestão da Realização de Benefícios (GRB).

O tópico seguinte relata aspectos da literatura sobre Gestão da Realização de Benefícios e Sucesso de Projetos no intuito de formular a terceira hipótese em estudo.

2.3 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DA REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS E SUCESSO DE PROJETOS

A discussão sobre como avaliar o sucesso de um projeto é antiga. Enquanto alguns autores defendem o conceito do Triângulo de Ferro como um construto unidimensional que representa o sucesso dos projetos (Brown & Adams, 2000; Müller & Turner, 2007; Bryde, 2008; Turner, 2009; Fortune, White, Jugdev, & Walker, 2011), uma outra linha de autores consideram o sucesso do projeto como algo multidimensional, portanto, envolvendo muitos outros fatores (Thomas & Fernández, 2008; Bannerman & Thorogood, 2012; Hornstein, 2015; Musawir *et al.*, 2017).

Belout (1998) considera que o sucesso do projeto corresponde a um projeto com eficiência e eficácia. Hazebroucq (1993) fez uma analogia entre gerentes de projetos e viajantes que desesperadamente tentam subir a bordo de um trem: segundo Hazebroucq, devido à natureza específica e complexa dos projetos, os gerentes acabam recebendo a “bagagem pesada e carregada de informações”. Como implicação, muitas vezes os gerentes de projetos acabam sendo “sacrificados no altar da eficiência e eficácia” (Ika, 2009).

O conceito de sucesso do projeto pode ser mais complexo que um resultado binário entre sucesso e fracasso (Musawir *et al.*, 2017). Para Baker, Murphy e Fisher (1974), não existe um “sucesso absoluto” em gerenciamento de projetos e sim o “sucesso percebido de um projeto”. Já para Ika (2009), existem vários critérios disponíveis para que se avalie o sucesso de um projeto, porém o julgamento de êxito ou falha pode ser ambíguo e multidimensional. Serra e Kunc (2015) ainda ressaltam que perspectivas diferentes usando os iguais critérios podem avaliar o mesmo projeto como um sucesso ou fracasso.

Bryde (2005) enfatiza que o uso apenas de indicadores do triângulo de ferro é potencialmente limitante em termos de otimizar a avaliação de desempenho do projeto, e ignorar medidas como 'satisfação de membros da equipe do projeto' e o 'aumento da capacidade organizacional' podem levar a uma falha em alinhar a gestão do projeto à elementos-chave de desempenho. Hornstein (2015) cita também a gestão de mudança organizacional como critério de avaliação de desempenho de projetos.

Bannerman e Thorogood (2012) ao apresentarem uma estrutura de domínios para definir o sucesso dos projetos, ressaltam que um projeto pode falhar em um domínio, mas obter o sucesso em outro. Atkinson (1999) sugeriu como forma de se medir o sucesso de projetos “A rota quadrada” (Figura 3), essa que, além do triângulo de ferro, utiliza como

critérios a força técnica do sistema resultante, os benefícios resultantes para a organização e os benefícios para uma comunidade mais ampla de partes interessadas.

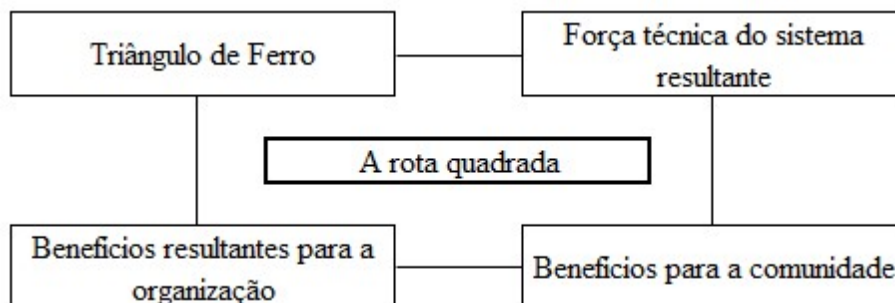


Figura 3. A rota quadrada.

Fonte: Atkinson (1999).

Nota-se na literatura pesquisada, diferentes maneiras de se avaliar o sucesso dos projetos. A avaliação de sucesso do projeto depende do momento, visto que é um conceito integrativo de curto e longo prazo (Shenhar *et al.*, 1997). Ika (2009) dividiu em três períodos a gradual compreensão de sucesso do projeto (Tabela 1). Nota-se que só a partir de 2000, o objetivo estratégico da organização do cliente e o sucesso dos negócios passam a ser considerados fatores críticos de sucesso, fato que pode justificar a prevalência enraizada da visão tradicional do “triângulo de ferro” (Turner, 2009).

Tabela 1. Medindo o sucesso dos projetos ao longo do tempo.

	De 1960 a 1980	De 1980 a 2000	Século XXI
Critério de sucesso	Triângulo de Ferro	Triângulo de Ferro; Satisfação do cliente; Benefícios para a organização; Satisfação do usuário final; Benefícios para os <i>stakeholders</i> ; e Benefício para a equipe do projeto	Triângulo de Ferro; Objetivo estratégico da organização do cliente e sucesso dos negócios; Satisfação do usuário final; Benefício para os <i>stakeholders</i> ; Benefícios para a equipe do projeto e avaliações simbólicas e retóricas de sucesso e fracasso
Ênfase	Sucesso no gerenciamento do projeto	Sucesso do Projeto/Produto	Sucesso do Projeto/Produto, Programa e Portfólio e narrativas de sucesso e fracasso

Fonte: Adaptado de Ika (2009).

A Gestão da Realização de Benefícios alavanca a condição essencial para o sucesso do projeto identificado por Jugdev e Muller (2005) e Serra e Kunc (2015) no sentido da percepção de valor percebido por parte dos clientes como sendo crucial para o Sucesso dos Projetos (Wateridge, 1998). Práticas de Gestão da Realização de Benefícios podem ainda ser eficazes para apoiar a execução bem-sucedida de estratégias de negócio (Serra & Kunc,

2015). Este estudo parte da premissa de que empresas ou organizações que apliquem práticas de Gestão da Realização de Benefícios conforme definição de Serra (2013), tenham uma maior aderência em sua gestão de projetos, programas e portfólio à estratégia do negócio em que atuem.

Uma abordagem orientada à benefícios, segundo Thorp (2007), deve ser considerada desde a concepção do projeto até o ponto em que os benefícios são realizados. Para Zwikael e Smyrk (2015), por causa do longo horizonte de tempo de realização de benefício do projeto, também é importante que o dono do projeto possua uma mentalidade estratégica. Desta forma, a hipótese H3 deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Gestão da Realização de Benefícios” e “Sucesso de Projetos”:

H3. Há uma relação positiva e significativa entre Gestão da Realização de Benefícios (GRB) e Sucesso de Projetos (SP).

O próximo tópico relata aspectos da literatura sobre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional no intuito de formular a quarta hipótese em estudo.

2.4 RELAÇÃO ENTRE SUCESSO DE PROJETOS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O sucesso de um projeto é um componente vital do sucesso empresarial visto que os projetos são formas estruturadas de se implementar mudanças empresariais (Coopers, 2007). As organizações precisam garantir o sucesso de seus projetos para ter sucesso na execução de sua estratégia e com isso transformar sua visão em realidade (Serra & Kunc, 2015; Sirisomboonsuk *et al.*, 2018). Dessa forma, a utilização adequada de critérios de sucesso de projetos torna-se um mecanismo importante para alinhar os resultados dos projetos com a estratégia organizacional.

Escolas de gerenciamento de projetos por muito tempo concentraram-se no desenvolvimento de ferramentas, técnicas e procedimentos que ajudariam na gestão dos projetos de forma eficaz, mas com o passar do tempo percebeu-se uma mudança nas pesquisas que passaram a focar também em aspectos estratégicos (Patanakul & Shenhar, 2012). Esse fato ocorreu ao se perceber que mesmo que procedimentos de gerenciamento eram cuidadosamente seguidos, o resultado organizacional dos projetos poderiam ser desastrosos (Williams, 2005).

Shenhar, Dvir, Levy e Maltz (2001) sugeriram ver o sucesso do projeto como um conceito estratégico multidimensional. Para Patanakul e Shenhar (2012), gerenciar projetos de forma estratégica não significa abandonar a perspectiva operacional, mas sim complementar com uma orientação aos resultados organizacionais. A estratégia do projeto foi citada por Shenhar *et al.* (2005) como o “elo perdido” do planejamento e, segundo Shenhar *et al.* (1997), os projetos como os principais veículos da prosperidade organizacional devem ser parte integrante da gestão estratégica das organizações.

Em uma pesquisa realizada por Kaplan e Norton (2008), identificou-se que mais de 60% das organizações analisadas falharam na execução de sua estratégia e não entregaram os resultados esperados. Assim, a estratégia desempenha um papel crucial no sucesso do projeto e é uma das principais partes na fase de planejamento (Yang, 2012). Projetos bem sucedidos entregam os benefícios esperados e em seguida criam valor estratégico para os negócios (Serra & Kunc, 2015) portanto, o seu sucesso contribui para os objetivos estratégicos mais amplos das organizações (Williams & Samset, 2012).

Para criar valor para as organizações, os projetos devem estar alinhados com a estratégia corporativa (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007; Meskendahl, 2010; Milosevic & Srivannaboon, 2006; Shenhar, 2004) e uma medição adequada de desempenho proporciona a verificação do sucesso organizacional a longo prazo (Toney, 1997). Porém, muitas organizações ainda avaliam os projetos pela eficiência e não pelos benefícios entregues, consequência da própria complexidade de medição de longo prazo (Zwikaël & Smyrk, 2012). Como forma de melhorar o alinhamento de projetos com a estratégia organizacional, a gestão de portfólio, focada na seleção adequada de projetos e programas que suportem a estratégia organizacional e com alocação adequada de recursos (Englund & Graham, 1999; Too & Weaver, 2014), apresenta-se como uma alternativa.

Ansari, Shakeri e Raddadi (2015) propuseram uma estrutura para implementação de estratégias organizacionais em projetos (Figura 4) que contempla sete categorias: Perspectiva do negócio; objetivos dos projetos; definição do produto; vantagem competitiva; critérios de sucesso e falha; definição de projeto e; foco estratégico. Aubry, Sicotte, Drouin, Delerue e Besner (2012) por sua vez, apresentaram uma estrutura de gerenciamento de projetos organizacionais que levou em consideração também o aspecto cultural das organizações. A estratégia do projeto, portanto, é um dos conceitos emergentes no gerenciamento de projetos estratégicos (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012).

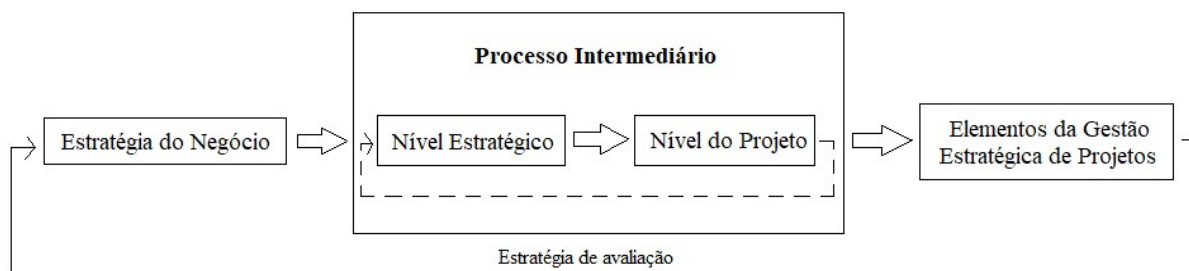


Figura 4. Estrutura para o alinhamento de projetos com estratégias organizacionais.

Fonte: Adaptado de Ansari, Shakeri, & Raddadi (2015).

Turner e Simister (2000) argumentaram conceitualmente, e sem validação empírica, que o gerenciamento de portfólio é um passo importante no alinhamento da carteira de projetos com a estratégia de negócios. De uma perspectiva estratégica, projetos bem sucedidos entregam os benefícios esperados e em seguida, criam valor estratégico para os negócios (Serra & Kunc, 2015). O Sucesso dos Projetos, portanto, contribuem para os objetivos mais amplos das organizações e por isso, precisam estar alinhados à estratégia corporativa desde o início da sua execução (Aubry *et al.*, 2007; Meskendahl, 2010; Milosevic & Srivannaboon, 2006; Shenhar, 2004).

Dessa forma, a hipótese H4 deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Sucesso de Projetos” e “Estratégia Organizacional”:

H4. Há uma relação positiva e significativa entre o Sucesso de Projetos (SP) e a Estratégia Organizacional (EO).

O próximo tópico relata aspectos da literatura sobre indicadores de desempenho de projetos no intuito de formular as duas últimas hipóteses em estudo.

2.5 IMPACTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROJETOS

Conforme Musawir *et al.* (2017) e Zwikael e Smyrk (2012), a Governança de Projetos e Gestão da Realização de Benefícios apresentam efeitos positivos nas dimensões de sucesso de projetos. Contudo, o relativismo do sucesso pode conduzir a diferentes perspectivas como, por exemplo, o sucesso no gerenciamento, na apropriação ou até no investimento representado pelo projeto. Conforme destacado por Shenhar *et al.* (2005, p. 3) "projetos estrategicamente gerenciados concentram-se na obtenção de resultados de negócios enquanto que projetos operacionalmente gerenciados concentram-se em fazer o trabalho".

Nota-se que a necessidade de diferentes tipos de resultados dos projetos – sob a perspectiva do sucesso – conduz à utilização de diferentes tipos de indicadores de desempenho. Em contrapartida, a utilização de inadequados indicadores de desempenho de projetos podem não atender aos objetivos desejados pelas entregas dos projetos. Jugdev e Müller (2005), sugerem que os gerentes de projetos devam classificar os principais *stakeholders* em categorias de sucesso e definir fatores críticos que atendam as necessidades e desejos desses. Lewis *et al.* (2002) por sua vez, defendem os gerentes de projetos como responsáveis pelas entregas e saídas dos projetos (especificações no prazo e dentro do orçamento) de forma eficiente.

Como forma de organizar a avaliação de sucesso de projetos, Baccarini (1999) categorizou duas dimensões: A *hard* composta por indicadores tangíveis, objetivos e mensuráveis (ex.: “triângulo de ferro”) e a *soft* composta por indicadores que são subjetivos, sutis e mais difíceis de se mensurar (ex.: benefícios para *stakeholders* e satisfação para usuário final). Cooke-Davies (2002) ao analisar quais fatores são críticos para o sucesso de um projeto chegou a questões dependentes que deveriam ser compreendidas: quais fatores levam ao sucesso do gerenciamento dos projetos?; quais fatores levam a um projeto bem-sucedido?; e, quais fatores levam, de forma consistente, ao sucesso dos projetos?

Após análise empírica em 70 grandes multinacionais, Cooke-Davies (2002) apresentou 12 fatores críticos de sucesso em projetos, e nota-se de acordo com a Tabela 2, uma forte influência de indicadores de gerenciamento e poucos fatores relacionados com questões subjetivas e sutis como destacado pelo autor Baccarini (1999).

Conforme apresentado por Davis (2014) e confirmado por Albert, Balve, e Spang (2017), não há uma definição comum para o termo ‘sucesso do projeto’. Para Shenhar & Dvir (2007) a maioria dos projetos das organizações integra sua gestão estratégica e, por isso, devem ser avaliados com base na sua contribuição ao resultado final da empresa. Martens, Machado, Martens, Silva, e Freitas (2018) ainda destacam que o desenvolvimento de atividades baseadas em projetos no ambiente organizacional é acompanhado de abordagens que evoluem a compreensão do sucesso do projeto, bem como a sua influência no desempenho organizacional.

Devido às diferentes percepções e entendimentos sobre avaliação do sucesso de projetos identificadas no corpo teórico deste estudo, propôs-se analisar o efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos na relação entre sucesso de projetos e estratégia organizacional, assim como analisar a existência da diferença de cargas para dois grupos de

indicadores: triângulo de ferro; e, indicadores caracterizados por Baccarini (1999) como subjetivos, sutis e mais difíceis de se mensurar.

Tabela 2. Os reais fatores de sucesso em projetos.

Fatores	Descrição dos fatores
F1	Adequação da educação em toda a empresa sobre os conceitos de gestão de riscos.
F2	Maturidade dos processos da organização para a atribuição de propriedade dos riscos.
F3	Adequação para manter um registro de risco visível.
F4	Adequação de um plano de gestão de risco atualizado.
F5	Adequação da documentação das responsabilidades organizacionais do projeto.
F6	Manter projetos com duração abaixo de três anos.
F7	Permitir alterações de escopo somente através de processos de controle de alterações de escopo.
F8	Manter a integridade da linha de base de medição de desempenho.
F9	Existência de uma efetiva entrega de benefícios e gestão de processos que envolvam funções de gerenciamento de linha de base.
F10	Práticas de gestão de programa e portfólio que permitam à empresa recorrer a um conjunto de projetos estratégicos.
F11	Métricas de projeto, programa e portfólio que apresente o desempenho dos projetos e indique o sucesso desses.
F12	Uma forma eficaz de aprender com a experiência dos projetos anteriores como um processo de melhoria contínua.

Fonte: Adaptado de Cokke-Davies (2002).

A quinta hipótese deste estudo sugere que indicadores de desempenho de projetos moderam a relação entre o Sucesso de Projetos e a Estratégia Organizacional:

H5. Indicadores de desempenho de projetos moderam de forma positiva a relação entre o Sucesso de Projetos (SP) e a Estratégia Organizacional (EO).

Neste estudo, entendeu-se que a direção da causalidade entre os construtos e seus indicadores originam-se de forma reflexiva, pois os indicadores são manifestações do construto no sentido de que a medição é determinada pelo próprio construto (Bagozzi, 2007; MacKenzie, Podsakoff, & Jarvis, 2005), o modelo de pesquisa é mostrado na Figura 5.

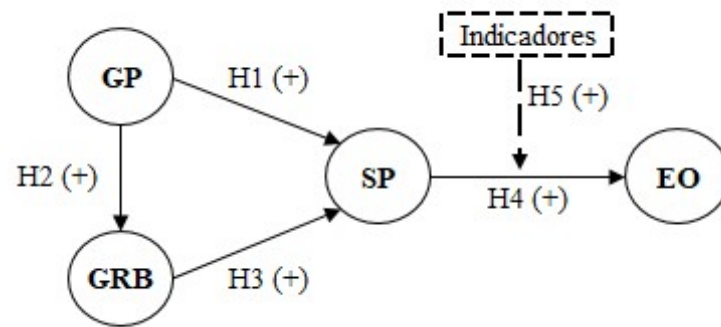


Figura 5. Modelo estrutural proposto.

Fonte: Autor (2019).

A Tabela 3 apresenta uma breve legenda com os fatores já identificados na Figura 5.

Tabela 3. Legenda do modelo estrutural.

Fatores	Significado
GP	Governança de Projetos
GRB	Gestão da Realização de Benefícios
SP	Sucesso de Projetos
EO	Estratégia Organizacional
Indicadores	Indicadores de desempenho de projetos

Fonte: Autor (2019).

Dada as hipóteses teóricas, no próximo tópico foram delineados os aspectos relacionados à aplicabilidade da pesquisa empírica o método e as técnicas de pesquisa da produção técnica.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Neste capítulo será apresentado o procedimento metodológico que foi adotado para a condução desta pesquisa.

3.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO)

As variáveis serão definidas de forma conceitual, emergindo da fundamentação teórica através da definição constitutiva e definidas, conforme serão tratadas no decorrer do trabalho por meio da definição operacional.

3.1.1 Governança de Projetos

D.C. A Governança de Projetos coexiste dentro de uma estrutura de governança corporativa que inclui sistemas de valor, responsabilidades, processos e políticas que visam a implementar o que é do interesse de todos os envolvidos (Müller, 2016). A Teoria da Agência possui uma relação muito forte com a Governança de Projetos, especificamente a questão da separação entre propriedade e controle é equivalente à configuração entre empresários e gerentes de projetos que são contratados por empresas baseadas em projetos (Ahola *et al.*, 2013).

D.O. Estrutura organizacional que se fundamenta na otimização de resultados estratégicos através da execução de projetos com adequada alocação de recursos, fiscalização do ciclo de vida dos projetos, atribuição de papéis e responsabilidades aos *stakeholders* envolvidos nos projetos.

3.1.2 Gestão da Realização de Benefícios

D.C. Conjunto de processos os quais asseguram que os projetos, programas e portfólios incorporem os requisitos das estratégias empresariais aos negócios (Serra, 2013).

D.O. Fluxo de valor que ocorre quando as saídas dos projetos são utilizadas pelos clientes (Zwikael & Smyrk, 2012) e são a razão pela qual as organizações realizam investimentos em projetos (Thorp, 2007).

3.1.3 Sucesso de Projetos

D.C. O sucesso de um projeto é um componente vital do sucesso empresarial visto que os projetos são formas estruturadas de se implementar mudanças empresariais (Coopers (2007).

D.O. O sucesso dos projetos deve condicionar a materialização do plano estratégico organizacional, de modo a transformar a Visão em realidade.

3.1.4 Estratégia Organizacional

D.C. Os projetos, como os principais veículos da prosperidade organizacional, devem ser parte integrante da gestão estratégica das organizações (Shenhar *et al.*, 1997).

D.O. Do ponto de vista estratégico, os projetos precisam estar adequadamente alinhados com a estratégia organizacional e isso é potencializado através de uma adequada gestão de portfólio.

3.1.5 Indicadores de desempenho de projetos

D.C. Baccarini (1999) categorizou duas dimensões de indicadores de desempenho de projetos: A *hard* composta por indicadores tangíveis, objetivos e mensuráveis (ex.: “triângulo de ferro”) e a *soft* composta por indicadores os quais são subjetivos, sutis e mais difíceis de se mensurar (ex.: benefícios para *stakeholders* e satisfação para usuário final). Este trabalho utilizou essa base referencial de categorização de indicadores de desempenho de projetos.

D.O. A caracterização de um projeto ser considerado de sucesso ou não é uma construção interpretativa que sofre influência do meio em que está inserido e das necessidades que os projetos devem atender. O presente trabalho partiu da premissa que os projetos são medidos através de indicadores de desempenho em uma perspectiva multidimensional englobando o sucesso do gerenciamento do projeto e o sucesso a um nível mais amplo, abarcando os benefícios percebidos.

3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Esta pesquisa se constitui como sendo de natureza quantitativa, abordagem que é aconselhada em procedimentos descritivos através dos quais se procura descobrir e classificar

a relação entre variáveis, buscar a validação dos fatos, encontrar estimativas e relacionamentos, além de testar hipóteses (Hair, Wolfinbarger, Ortinau, & Bush, 2010). Para Bardin (1977), uma hipótese é uma afirmação provisória a qual o estudioso se propõe a verificar recorrendo aos procedimentos de análise.

O método utilizado nesta pesquisa é o hipotético-dedutivo. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), o método hipotético-dedutivo considera as seguintes premissas: a) delinea-se teorias e a partir delas, deriva-se hipóteses; b) as hipóteses são submetidas à prova utilizando os modelos de pesquisa apropriados; e c) se os resultados sustentarem as hipóteses ou forem condizentes com elas, obtêm-se evidências a seu favor, caso contrário são descartadas em busca de melhores explicações e hipóteses.

Para a análise dos dados utilizou-se a Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE) com o uso do *Partial Least Squares* (PLS), por meio do *software* SmartPLS 3. Para Williams, Vandenberg e Eduward (2009) o MEE é uma combinação de variáveis latentes que não são observáveis, mas representam conceitos teóricos e variáveis manifestas as quais são observáveis e proporcionam evidências sobre as relações entre as variáveis latentes.

Para Hair, Ringle e Sarstedt (2013), o objetivo do PLS-MEE é progredir para o mais alto nível de transparência que permita a replicação de estudos publicados. A aplicação do PLS-MEE é vantajosa quando utilizada com amostras pequenas em termos de robustez das estimativas e poder estatístico (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009; Chin & Newsted, 1999) porém quanto mais heterogênea a população em uma estrutura, mais observações são necessárias para alcançar um nível aceitável de amostragem (Hair *et al.* 2013).

Para Sampieri *et al.* (2006), a pesquisa pode cumprir dois objetivos fundamentais: a) produzir conhecimento e teorias (pesquisa básica); e b) solucionar problemas práticos (pesquisa aplicada). Esta pesquisa será aplicada na medida em que estabelecerá relações orientadas pela literatura pertinente ao ambiente real.

3.3 POPULAÇÃO DA AMOSTRA

Para a definição do tamanho da amostra buscou-se a regressão múltipla mais complexa no modelo proposto (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995), de forma que foi observado o maior número de caminhos estruturais dirigidos a uma variável latente dependente, este igual a 2. Outro critério utilizado foi o tamanho do efeito para cada regressão de acordo com a tabela de potência apresentada por Green (1991, p. 503) – poder requerido (sugerido pelo

autor): 0,80, Alpha: 0,05 – e um efeito médio para o tamanho da amostra baseado no poder de análise, resultou em uma amostra mínima necessária igual a 66 respondentes.

Por fim, também foi utilizado o *software* G*Power 3.1, que solicita dois parâmetros para definição do tamanho da amostra: o poder do teste e o tamanho do efeito. Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014) recomendam o uso do poder da amostra igual a 0,80 e o tamanho do efeito igual a 0,15. Com poder da amostra requerido igual a 0,80 e tamanho do efeito igual a 0,15, o *software* calculou o tamanho da amostra mínima a ser utilizada como 68 respondentes.

Ao todo foram 115 respostas coletadas de profissionais que atuam direta ou indiretamente com gestão de projetos. Após a coleta de dados encerrar-se, uma análise inicial foi realizada com o propósito de se analisar respostas uniformes ao ponto de se entender que não eram respostas condizentes com a realidade. Do total, duas respostas foram excluídas, estas que representaram a maior e a menor média de toda a amostra, sendo 5,00 (todas respostas foram selecionadas como sendo número 5) e 1,19 (praticamente todas as respostas foram selecionadas com sendo número 1). Outras respostas consideradas inconsistentes não foram identificadas, por isso a amostra total ficou caracterizada como sendo de 113 respondentes.

Quanto aos respondentes, o tempo de experiência atuando profissionalmente pode ser observado na Tabela 4. Nota-se que apenas 7,08% da amostra possui menos um ano de experiência profissional e uma parcela significativa, 25,66% da amostra, possui mais de dez anos atuando profissionalmente na área, refletindo uma representatividade interessante do ponto de vista de maturidade profissional dos respondentes.

Tabela 4. Tempo de atuação profissional com Gestão de Projetos.

	Quantidade	Porcentagem
Menos de 1 ano	8	7,08%
Entre 1 ano e menos de 5 anos	44	38,94%
Entre 5 anos e menos de 10 anos	32	28,32%
Há mais de 10 anos	29	25,66%

Fonte: Autor (2019).

Outra análise realizada foi em relação ao segmento de atuação profissional (Tabela 5). Nota-se que a maior representatividade da amostra (27,43%) foi de profissionais que atuam no segmento de Tecnologia da Informação, seguido da Indústria Farmacêutica (15,93%) e Consultoria (14,16%), três segmentos que somados representam mais da metade da amostra analisada (57,52%). Quatro segmentos tiveram apenas um representante, sendo eles setor

Financeiro, Indústria Moveleira, ONG e Terceiro Setor que somados representaram 3,54% de toda a amostra.

Tabela 5. Segmento de atuação profissional.

Segmento	Quantidade	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Tecnologia da Informação	31	27,43%	27,43%
Indústria Farmacêutica	18	15,93%	43,36%
Consultoria	16	14,16%	57,52%
Indústria Alimentícia	10	8,85%	66,37%
Educacional	7	6,19%	72,57%
Indústria Automotiva	5	4,42%	76,99%
Governo	4	3,54%	80,53%
Saúde	4	3,54%	84,07%
Agroindustrial	2	1,77%	85,84%
Energia	2	1,77%	87,61%
Engenharia	2	1,77%	89,38%
Indústria Metalúrgica	2	1,77%	91,15%
Pesquisa	2	1,77%	92,92%
Serviços	2	1,77%	94,69%
Telecomunicações	2	1,77%	96,46%
Segmento sem repetição	4	3,54%	100,00%

Fonte: Autor (2019).

Destaca-se que havia como alternativa de resposta alguns segmentos com possibilidade de serem selecionados e ao final, um campo em aberto no qual o respondente poderia escrever o segmento caso não houvesse a opção, isso pode ter ocasionado como efeito a separação de alguns segmentos que poderiam ser cogitados como sendo os mesmos, por exemplo, “Saúde” não necessariamente ter sido representado por profissionais que atuem na iniciativa privada e poderiam ser considerados também no segmento “Governo”. O mesmo pode ter ocorrido com as opções “Educacional” e “Pesquisa”, porém, para manter a originalidade dos dados coletados, os segmentos foram mantidos conforme registrado nos questionários.

Também se estratificou a função desempenhada pelos respondentes (Tabela 6). Como pode ser observado, a maioria dos profissionais atua como Gestor/Gerente de Projetos (48,67%), seguido de PMO (*Project Management Office* ou Escritório de Gerenciamento de Projetos) (21,24%) e Analistas de Projetos (10,62%), funções que acumuladas representaram mais de 80% de toda a amostra. Três funções não tiveram repetição, que são Analista de Negócio, Analista de Produto e Comprador, estas que somadas representaram apenas 2,65% de toda a amostra.

Tabela 6. Função desempenhada nos projetos.

Função	Quantidade	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
Gestor/Gerente de Projetos	55	48,67%	48,67%
PMO	24	21,24%	69,91%
Analista de Projetos	12	10,62%	80,53%
Equipe funcional do projeto	9	7,96%	88,50%
Cliente	3	2,65%	91,15%
Consultor	3	2,65%	93,81%
Diretor	2	1,77%	95,58%
Patrocinador	2	1,77%	97,35%
Função sem repetição	3	2,65%	100,00%

Fonte: Autor (2019).

Em relação aos mecanismos de gerenciamento, a Tabela 7 apresenta o PMBOK como principal guia utilizado pelos respondentes, *Scrum*, *Kanban* e *Canvas* como as principais metodologias utilizadas e algumas ferramentas que segundo os respondentes são utilizadas na rotina de gerenciamento, porém não tiveram frequência representativa na amostra.

Tabela 7. Mecanismos utilizados para o gerenciamento dos projetos.

Guia	Frequência
PMBOK	90
HCMBOK	1
Metodologia	Frequência
<i>Scrum</i>	45
<i>Kanban</i>	40
<i>Canvas</i>	36
<i>Six Sigma</i>	8
PRINCE2	6
Metodologia interna	3
NEGAPEB	1
RUP	1
Ferramenta	Frequência
<i>Swot</i>	2
<i>Redmine</i>	1
<i>Wrike</i>	1
Gestão do conhecimento	1
PDCA	1
5W2H	1
<i>Check list</i>	1

Fonte: Autor (2019).

Como era possível escolher mais de uma opção, ao todo foram contabilizadas 239 marcações, número superior ao dobro da amostra total (113).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário desenvolvido com o auxílio da ferramenta *Google Form*. O questionário foi elaborado para que fosse possível avaliar as variáveis latentes e isso tornou-se viável por meio de questões que representaram as variáveis observáveis e como opção de resposta, usou-se escala *Likert* de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (5) como possibilidades de respostas. Sua utilização justifica-se devido à facilidade de manuseio, pois é fácil para o pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer (Costa, 2011).

O questionário (Apêndice A) foi elaborado com base em estudos conforme apresentado na Tabela 8. Serra & Kunc (2015) analisaram a relação entre práticas de Gestão da Realização de Benefícios e a percepção de sucesso dos projetos entre profissionais atuantes na área de análise nos países Brasil, Reino Unido e Estados Unidos.

Tabela 8. Construção do questionário.

Variável	Fonte
Governança de Projetos	Musawir, Serra, Zwikael, & Ali (2017) e Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns (2018)
Gestão da Realização de Benefícios	Serra & Kunc (2015) e Musawir, Serra, Zwikael, & Ali (2017)
Sucesso de Projetos	Serra & Kunc (2015), Musawir, Serra, Zwikael, & Ali (2017) e Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns (2018)
Estratégia Organizacional	Serra & Kunc (2015) e Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns (2018)

Fonte: Autor (2019).

Musawir *et al.* (2017) desenvolveram bases de um quadro para apoiar a implementação estratégica pela percepção de benefícios dos projetos através da análise de 333 projetos de 47 países. Sirisomboonsuk *et al.* (2018) procuraram explorar a questão de como melhorar o desempenho dos projetos através das relações entre governança, governança de projetos e desempenho dos projetos através de uma pesquisa com 282 entrevistados avaliados previamente sobre conhecimentos a respeito do tema e experiência profissional na área de análise. Os trabalhos citados tiveram escalas validadas para aplicação dos respectivos questionários.

A primeira seção do questionário foi composta por perguntas relacionadas à caracterização dos respondentes através das quais pode-se observar o tempo de atuação profissional, segmento de atuação, função desempenhada, conceitos, ferramentas e técnicas

utilizadas, e quais tipos de indicadores são mais utilizados como forma de medir o sucesso dos projetos que o respondente está envolvido.

A segunda seção avaliou a variável Governança de Projetos com questões relacionadas à utilização de *business case*, *status report*, atribuição de papéis e responsabilidades durante o ciclo de vida dos projetos e gestão de portfólio. A terceira seção avaliou a variável Gestão da Realização de Benefícios com questões relacionadas a monitoramento de benefícios dos projetos, comunicação e alinhamento de expectativas com as partes interessadas. A quarta seção avaliou a variável Sucesso de Projetos com questões relacionadas ao cumprimento de escopo, orçamento, cronograma, requisitos de qualidade, necessidade dos *stakeholders*, retorno financeiro e saídas dos projetos. Por fim, a quinta seção avaliou a variável Estratégia Organizacional com questões relacionadas à gestão de portfólio, alinhamento dos projetos com metas e estratégia dos negócios.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Quanto ao procedimento de coleta dos dados, caracteriza-se como *Survey*, pois se buscou informações diretamente a um grupo de interesse por meio de um questionário a respeito dos dados que se desejava obter (Santos, 1999), sendo realizado inicialmente para um grupo de 16 profissionais de uma mesma empresa, através do qual se buscou identificar alguma dificuldade ou inconsistência em relação ao questionário.

A coleta de respostas para a validação do questionário ocorreu entre os dias 19/09/2018 e 26/09/2018. Não foram identificadas inconsistências em relação ao instrumento, apenas houve uma sugestão para enumerar as questões e, com isso, auxiliar o processo de respostas. Após a validação, o questionário foi enviado e divulgado por meio de correio eletrônico e mídias sociais para profissionais que atuassem com gerenciamento de projetos. O questionário ficou disponível de forma *online* para coleta de respostas até o dia 05/11/2018.

Como o *link* do questionário da pesquisa foi disponibilizado de forma pública em mídias sociais, não foi possível determinar a taxa de retorno de respostas em virtude de não ser possível definir o universo de profissionais que receberam ou visualizaram o *link*.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

As análises dos dados foram realizadas em duas etapas: avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A avaliação do modelo de mensuração possui quatro

estágios: o primeiro é a confiabilidade dos indicadores, analisado por meio de suas cargas (λ) (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). No segundo estágio foi examinada a confiabilidade dos construtos por meio da Consistência Interna (Alpha de Cronbach) e da Confiabilidade Composta (CC), estes que devem ter valores acima de 0,70 para serem considerados satisfatórios (Hair *et al.*, 2014).

No terceiro estágio foi analisada a validade convergente (AVE), esta que mede até onde a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo constructo (Malhotra, 2012). Quando os valores são superiores a 0,50, entende-se que o modelo apresenta um resultado satisfatório (Fornell & Larcker, 1981). Por fim, no quarto estágio analisou-se a validade discriminante, que tem como objetivo comparar as raízes quadradas dos valores de AVE's de cada constructo com as correlações entre os constructos, ou seja, variáveis latentes (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Fornell & Larcker, 1981). A validade discriminante indica até quando os constructos (variáveis latentes) são independentes uns dos outros (Hair *et al.* 2014).

Quanto à avaliação do modelo estrutural, para determinar a significância estatística dos coeficientes de “caminho” do modelo, foi utilizada a técnica de reamostragem “*Bootstrapping*” com 5.000 subamostras e 5.000 interações, intervalo de confiança *bias-corrected and accelerated* e teste *unicaudal* ao nível de significância de 5% (Hair *et al.*, 2011). A significância dos parâmetros (coeficiente dos caminhos) também foi determinada por meio da abordagem do percentil (Chin, 2010) em que caso não ocorra mudança de sinais então o coeficiente dos caminhos não inclui zero e a hipótese é validada (Henseler *et al.*, 2009).

Também foi avaliada a qualidade de ajuste do modelo por meio do Coeficiente de Determinação (R^2) que indica a quantidade de variância de uma construção que é explicada pelas variáveis preditoras do construto endógeno no modelo (Chin, 1998) e do tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen que é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um) de modo a avaliar se os construtos são úteis para o ajuste do modelo (Hair *et al.* 2014; Cohen, 1988).

Como forma de atestar a moderação, utilizou-se a análise multigrupo (MGA) que é empregada quando a variável moderadora é categórica (Garson, 2016). Essa análise foi utilizada para verificar se a amostra do modelo PLS possui diferença significativa entre dois grupos categóricos.

3.7 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A utilização da escala de *Likert* pode apresentar uma limitação quanto à coleta dos dados, pois, segundo alguns críticos, perguntas com o modelo solicitam do respondente pelo menos duas dimensões de análise: conteúdo e intensidade. Essa característica aumenta o nível de complexidade cognitiva da escala, principalmente quando a escala possui muitos pontos (Hodge & Gillespie, 2007) podendo gerar respostas que distorcem o entendimento real dos respondentes. Dessa forma, a escala utilizada foi de 5 pontos.

Outra limitação metodológica foi em relação à escala não ter sido validada através de uma análise fatorial exploratória, visto que o questionário foi estruturado a partir de outros estudos separados. Isso pode ter influenciado a necessidade da modelagem realizada para ajuste do modelo de mensuração.

4 RESULTADOS

4.1 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A confiabilidade dos indicadores foi inicialmente analisada com todas as variáveis observáveis e notou-se que nenhuma carga (λ) foi menor que 0,4, porém como a análise de confiabilidade dos construtos não foi satisfatória, as menores cargas do modelo foram retiradas uma a uma com uma nova análise de carga após cada retirada e com isso verificada, em cada situação, a confiabilidade dos construtos até que fosse identificado um cenário satisfatório. Na Tabela 9 são apresentadas as variáveis excluídas do modelo e a estrutura resultante é apresentada na Figura 6.

Tabela 9. Variáveis excluídas do modelo.

Variável Latente	Variáveis observáveis excluídas
GP	GP1, GP6, GP8, GP9, GP10
GRB	GRB2, GRB5, GRB7,
SP	SP7
EO	EO2

Fonte: Autor (2019).

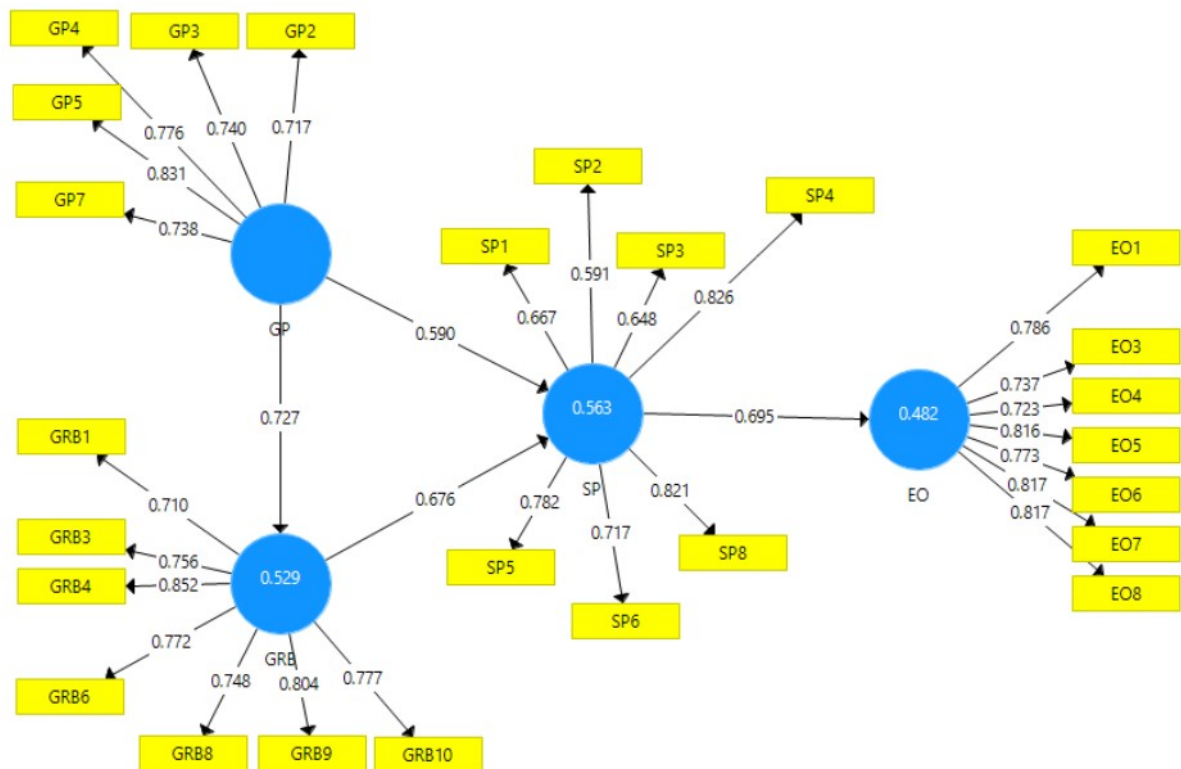


Figura 6. Modelo de mensuração e análise dos caminhos

Fonte: Autor (2019).

A confiabilidade dos construtos apresentou valores satisfatórios para Alpha de Cronbach ($>0,70$) e CC ($>0,70$), assim como a validade convergente apresentou valores igualmente satisfatórios ($AVE > 0,50$). A validade discriminante apresentou valores adequados de modo que os valores das raízes quadradas das AVE's de cada construto foram superiores aos valores das correlações, indicando assim independência entre os construtos (Tabela 10).

Tabela 10. Resultado do modelo de mensuração.

	Alpha de Cronbach	CC	AVE	EO	GP	GRB	SP
EO	0,894	0,917	0,612	0,782			
GP	0,818	0,873	0,580	0,619	0,761		
GRB	0,889	0,913	0,601	0,754	0,727	0,775	
SP	0,849	0,885	0,528	0,695	0,590	0,747	0,727

Fonte: Autor (2019).

Além disso, evidenciou-se que 48,2% de todos os efeitos da estratégia organizacional são explicados pelo sucesso dos projetos. De acordo com Hair *et al.*, (2014) esse valor indica que o modelo e suas relações são representativas e podem ser analisadas devido à forte relação causal entre os construtos. Por fim, foi analisado a *Variance Inflation Factors* (VIF) sendo que o maior valor de VIF encontrado foi de 2,955, indicando ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, conforme critérios de Garson (2016), o qual estabelece que os valores de VIF devem ser menores que 5. De forma geral, os resultados apresentados do modelo de mensuração indicam que os construtos do modelo são caracterizados por níveis suficientes de confiabilidade e validade.

4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural final é apresentado na Figura 7.

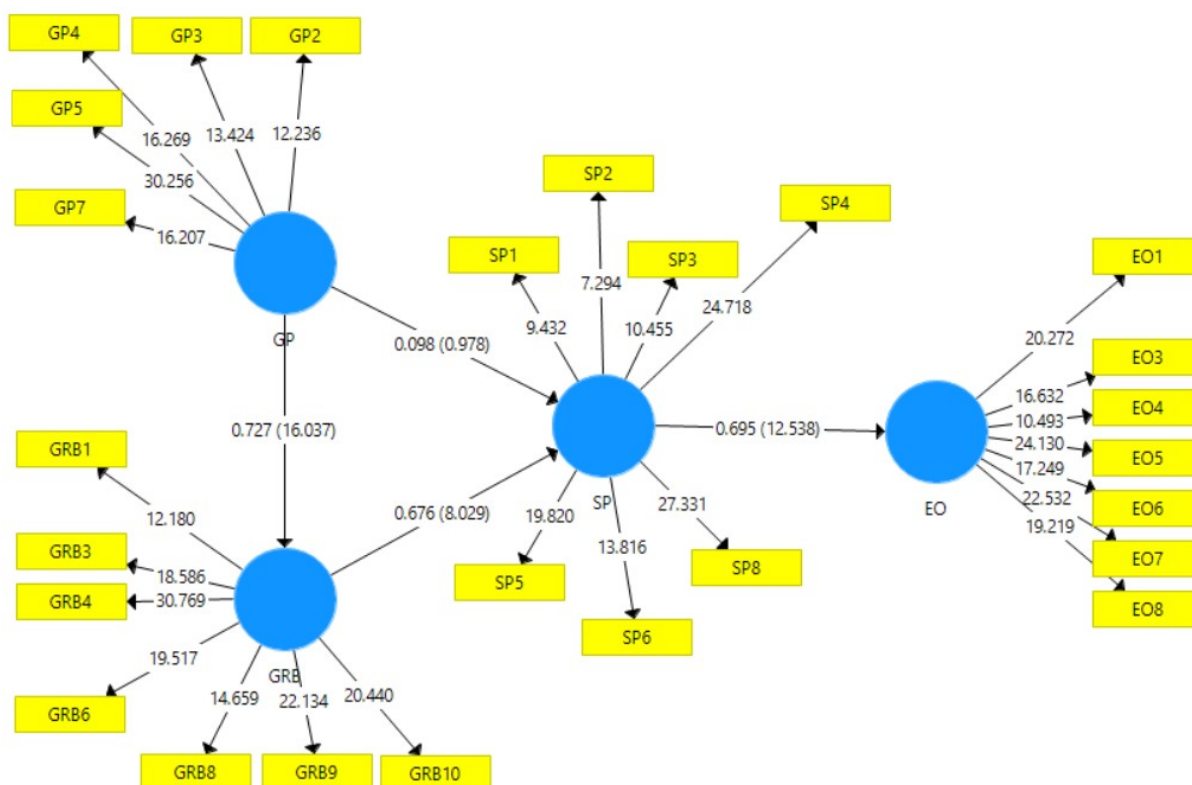


Figura 7. Modelo estrutural

Fonte: Autor (2019).

A partir do *Bootstrapping* foram obtidos os valores de caminho (*Path*), valores de T (*t-value*), valores de P (*p-value*) e intervalos de confiança de cada relação, conforme Tabela 11.

Tabela 11. Coeficientes estruturais.

Hipótese	<i>Path</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>	Intervalo de confiança 2,5%	Intervalo de confiança de 97,5%	Hipótese confirmada?
H1: GP → SP	0,098	0,978	0,164	-0,067	0,264	Não
H2: GP → GRB	0,727	16,037***	0,000	0,654	0,803	Sim
H3: GRB → SP	0,676	8,029***	0,000	0,536	0,813	Sim
H4: SP → EO	0,695	12,538***	0,000	0,604	0,784	Sim

Nota: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001; *unicaudal*; t(0,05; 4999) = 1,645; t(0,01; 4999) = 2,327; t(0,001; 4999) = 3,092.
Fonte: Autor (2019).

A hipótese H1 supõe que GP tenha uma relação positiva e significativa no SP, porém os resultados apresentados na Tabela 9 não confirmaram a hipótese (0,978; p>0,05; percentil com mudança de sinal) indicando a necessidade de se rejeitar H1. As hipóteses H2 (16,037; p<0,001; percentil sem mudança de sinal), H3 (8,029; p<0,001; percentil sem mudança de sinal) e H4 (12,538; p<0,001; percentil sem mudança de sinal) foram positivas e significativas e, portanto, foram confirmadas, não devendo ser rejeitadas.

Os valores de R^2 quando medidos devem ser altos o suficiente para o modelo atingir um nível mínimo de poder explicativo e de acordo com Chin (1998), resultados acima dos pontos de corte de 0,67, 0,33 e 0,19 são considerados “substanciais”, “moderados” e “fracos” respectivamente, portanto, os valores identificados na Tabela 12 são considerados moderados. Nenhum valor de R^2 é atribuído à GP, pois é um fator latente exógeno.

Tabela 12. R quadrado.

	R quadrado	R quadrado ajustado
EO	0,482	0,478
GRB	0,529	0,525
SP	0,563	0,555

Fonte: Autor (2019).

Efeitos com valores 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados “pequeno”, “médio” e “grande” respectivamente (Hair *et al.* 2014; Cohen, 1988). A relação entre GP e SP teve um valor menor que 0,02, portanto, considerado pequeno. As demais relações apresentaram valores superiores a 0,35, portanto foram considerados como de efeito grande (Tabela 13).

Tabela 13. f quadrado.

	EO	GRB	SP
GP		1,124	0,010
GRB			0,492
SP	0,932		

Fonte: Autor (2019).

4.3 EFEITO MODERADOR DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

A última análise realizada foi referente à Hipótese H5 e os resultados da análise multigrupo MGA estão estruturados na Tabela 14. A primeira coluna apresenta o efeito da variável sem moderação. A segunda e a terceira colunas apresentam as relações de forma segregada, senão possível observar o resultado para indicadores do Triângulo de Ferro (denominado de ‘A’) e para demais indicadores (denominado de ‘B’). A última coluna apresenta o teste PLS-MGA que foi utilizado para verificar se há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de indicadores e se com isso, ocorre moderação.

Tabela 14. Efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos na relação entre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional.

	Sem moderação (N=113)			A (N=86)			B (N=27)			PLS-MGA	
	Coef.	T	P	Coef.	T	P	Coef.	T	P	Coef.	P
SP → EO	0,695	12,538	0,000	0,648	9,394	0,000	0,861	18,874	0,000	0,213	0,996*

Nota: *significativo $p < 0,05$ ou $> 0,95$.

Fonte: Autor (2019).

Quando não há moderação, a relação entre SP e EO é positiva e significativa ($p < 0,05$). Ao segregar os indicadores em dois grupos, nota-se que a relação significativa nas duas situações ($p < 0,05$) é mantida, portanto a hipótese H5 foi confirmada. Ainda, têm-se que a utilização de indicadores os quais não fazem parte do grupo do Triângulo de Ferro (grupo B) aumenta o valor dos coeficientes do caminho indicando que a relação entre SP e EO é mais alta quando projetos são gerenciados sob a perspectiva desses indicadores como principal forma de se medir o sucesso dos projetos.

5 DISCUSSÕES

Os resultados da análise apontaram que GP não teve uma relação positiva e significativa com SP, não sustentando a hipótese H1. Nota-se que a amostra apresentou uma fragilidade quanto à utilização de informações relevantes e realistas para o *business case* e que segundo Musawir *et al.* (2017) são importantes para a tomada de decisão. Também foi identificado inconsistência na amostra quanto a uma adequada gestão de portfólio com gerentes de projetos dedicados a projetos e uma relação adequada de projetos e recursos, evidenciando o impacto dessas características conforme discutido por Sirisomboonsuk *et al.* (2018). A não confirmação da hipótese H1 converge com Samset *et al.*, (2016) no sentido de que apenas a adoção de uma estrutura de governança não garante uma melhora no desempenho dos projetos.

Por outro lado, percebeu-se consistência em relação à comunicação e divulgação de relatórios com informações sobre os resultados dos projetos, características evidenciadas por Ruuska *et al.* (2009). Joslin e Müller (2016) também ressaltaram a função de fiscalização que engloba coletivamente o ciclo de vida do projeto, corroborando Müller (2009), Turner (2009) e Too e Weaver (2014) que atribuem o monitoramento e a adequada prestação de contas do desempenho de projetos à estrutura de GP dentro das organizações. Ademais, conforme Zwikael e Smyrk (2012), é preciso que o monitoramento seja realizado durante todo o ciclo de vida dos projetos. Também é importante destacar a consistência quanto à definição de papéis e responsabilidades identificada na amostra. Para Garland, 2009, Zwikael e Smyrk (2012), Pinto (2014) e Zwikael e Smyrk (2015), um modelo adequado de GP possui uma estrutura definida de funções e responsabilidades e a estrutura de autoridade aloca recursos e atividades coordenadas em um projeto.

Do total da amostra desta pesquisa, 76,10% afirmaram utilizar os indicadores do Triângulo de Ferro como principal forma de medir o sucesso dos projetos, predominância também evidenciada por Albert *et al.* (2017). Para Zhai *et al.* (2017) há uma forte influência do contexto em que os projetos estão envolvidos nos resultados percebidos por práticas de governança. Como Bryde (2005) destacou, existe um incentivo aos gerentes de projetos terem foco no curto prazo em vez de terem foco em estratégias de desempenho, e, como ressaltaram Chih e Zwikael (2015), tal característica cria uma mentalidade “focada em produção”.

Os resultados da análise também apontaram que a variável GP apresentou uma relação positiva e significativa com a variável GRB, sustentando a hipótese H2. Entende-se, portanto,

que mecanismos de GP favorecem um ambiente de GRB. A GRB, segundo Serra e Kunc (2015), pode reduzir as taxas de falha do projeto em uma perspectiva estratégica, e para Cooke-Davies (2002), práticas de GRB são mais associadas à criação de valor para os negócios que necessariamente para o desempenho do gerenciamento dos projetos. Além disso, as cargas resultantes das variáveis observáveis evidenciaram a utilização do *business case* como mecanismo de descrição de saídas, resultados e benefícios esperados.

Apesar da confirmação da hipótese H2, a amostra apresentou inconsistência em relação à transparência de informações com *stakeholders* relevantes e, segundo Wateridge (1998), Müller (2003) e Jugdev e Müller (2005), é fundamental o alinhamento de informações com as partes interessadas visto que elas influenciarão nos critérios de sucesso dos projetos. Outra fragilidade da amostra foi identificada na relação de monitoramento de resultados após o encerramento dos projetos para avaliação de benefícios, o que evidencia uma carência de acompanhamento de indicadores de longo prazo.

Uma estrutura de GP, segundo Hjelmbrekke *et al.* (2014), ajuda no alinhamento entre o valor que o cliente espera receber e que o gerente do projeto conseguirá entregar, exercendo uma função comunicadora entre as partes através de uma perspectiva estratégica. Esse papel da GP reduz o problema evidenciado por Hjelmbrekke *et al.* (2017) de que gerentes de projetos muitas vezes desconhecem os fatores críticos de sucesso de seus projetos. Conforme destacou Cooke-Davies (2004), o fator crítico para o sucesso do projeto é a existência de um processo eficaz de entrega e gerenciamento de benefícios.

Também foi observado que a variável GRB apresentou uma relação positiva e significativa com a variável SP, sustentando a hipótese H3. Este estudo partiu da premissa de que empresas ou organizações que apliquem práticas de GRB, conforme definição de Serra (2013), tenham uma maior aderência em sua gestão de projetos, programas e portfólio à estratégia do negócio em que atuem (Breese, 2012). Notou-se uma consistência na amostra em relação ao valor criado à organização pelos resultados dos projetos, sendo estes resultados mensuráveis e aplicados nas empresas.

A utilização do *business case* como forma de definição de resultados e benefícios esperados pelos projetos identificado no perfil da amostra, evidencia a importância de definição de requisitos na fase inicial dos projetos, corroborando Thorp (2007) o qual afirma que uma abordagem orientada à benefícios deve ser considerada desde a concepção do projeto até o ponto em que os benefícios são realizados. Ainda, destaca-se a importância da mentalidade estratégica que os donos dos projetos devem ter para a obtenção dos benefícios dos projetos, isso preenche a lacuna entre o valor atual e o valor desejado pelos projetos

(Serra & Kunc, 2015). Cabe destacar a importância da atribuição da responsabilidade em entregar o fluxo de benefício, que segundo Zwikael e Smyrk (2012, 2015) essa responsabilidade melhora o desempenho do projeto.

A variável SP também apresentou uma relação positiva e significativa com a variável EO, sustentando a hipótese H4. Foi observado uma forte consistência na amostra em relação ao alinhamento estratégico e a gestão de portfólio praticada nas empresas, reforçando a importância da sincronia que deve haver, como já destacado por Turner e Simister (2000). Os resultados também reforçaram as evidências de Shenhar (2004), Milosevic e Srivannaboon (2006), Aubry *et al.* (2007) e Meskendahl (2010), cujo sucesso dos projetos contribui para os objetivos mais amplos das organizações e, por isso, precisam estar alinhados com a estratégia corporativa desde o início da sua execução.

Por meio da análise multigrupo foi possível comprovar o efeito moderador que os indicadores exercem na relação entre SP e EO, sustentando a hipótese H5. Em outras palavras, os resultados obtidos na análise evidenciam que indicadores de desempenho intensificam a relação entre o SP e a EO, reforçando a importância que estes possuem em estruturas de gestão de projetos. Verificou-se também a diferença significativa entre os indicadores de gerenciamento de projetos, com um aumento no valor dos coeficientes do caminho quando da utilização de indicadores não pertencentes aos indicadores do Triângulo de Ferro demonstrando que a relação entre SP e EO é mais alta quando projetos são gerenciados sob esta perspectiva. Sustenta-se assim, com base nos resultados obtidos, que a utilização deste grupo de indicadores não só se mostra importante como também mais destacada que a utilização de indicadores de gerenciamento de desempenho de projetos.

6 CONCLUSÃO

Como apresentado, o objetivo deste estudo foi analisar o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos. Para tanto, foi utilizado como meio uma pesquisa quantitativa para atender o objetivo proposto e, consequentemente, responder a questão de pesquisa. Levando em consideração a importância cada vez maior dada à gestão de projetos e ao planejamento estratégico organizacional, compreender mais sobre estas variáveis e suas relações torna-se uma importante contribuição tanto para a esfera teórica quanto prática.

Este estudo possui limitações e que devem ser consideradas. Inicialmente cabe considerar que por se tratar de uma pesquisa quantitativa e a amostra ter sido representada por 113 respondentes, entende-se que uma nova coleta com outros profissionais está sujeita a diferentes resultados, isso pode ocorrer porque uma amostra com profissionais com características e experiências diferentes, pode representar um entendimento e percepção diferente do ambiente analisado, principalmente pela influência do ambiente profissional a que alguns setores estão submetidos.

Outra limitação que cabe destacar diz respeito ao modelo de pesquisa proposto e analisado, este que não foi validado previamente através de uma análise fatorial exploratória e que, por critério interpretativo, foi estruturado de acordo com estudos semelhantes. Entende-se que novos estudos dessa natureza podem estar sujeitos a diferentes entendimentos e que podem ser interpretados de forma diferente.

Destaca-se a não confirmação da hipótese H1, contrariando os estudos que deram origem à hipótese em questão. A referida hipótese sugeriu uma relação positiva e significativa entre GP e SP, porém algumas fragilidades no perfil da amostra foram identificadas principalmente no que tange a definição de papéis e responsabilidades, e isso refletiu na carga da relação proposta. Com isso, surge a necessidade de novas investigações acerca da relação para servir de contraponto e com isso se ter uma conclusão efetiva.

Por outro lado, a hipótese H2 foi confirmada, esta que indicava uma relação positiva e significativa entre GP e GRB. Por sua vez, a hipótese H3, também confirmada, propunha uma relação positiva e significativa entre GRB e SP, com isso entende-se que ambientes corporativos nos quais o benefício percebido pelos projetos é devidamente entregue e

percebido pelas partes interessadas, apresenta o sucesso dos projetos como sendo perceptível. A hipótese H4, também confirmada, sugeria a relação positiva entre SP e EO, porém esta relação também foi verificada sob o prisma de indicadores de desempenho de projetos.

A confirmação da hipótese H5 comprovou que indicadores de desempenho de projetos moderam a relação entre SP e EO, e constatou-se também que a utilização de indicadores não caracterizados como fazendo parte do Triângulo de Ferro aumentam consideravelmente o valor dos coeficientes do caminho, com isso, conclui-se que a relação entre SP e EO é mais alta quando projetos são gerenciados sob a perspectiva desses indicadores como principal forma de se medir o sucesso dos projetos.

Esta última evidência, que neste trabalho foi de caráter exploratório, pode servir de um estímulo para novos estudos que propunham analisar com mais profundidade a influência que indicadores de desempenho de projetos que não fazem parte do que é habitualmente conhecido como Triângulo de Ferro, exercem sobre a estratégia das organizações.

Os resultados obtidos neste estudo reforçam a importância de mecanismos de gestão de benefícios integrados com a governança de projetos para a obtenção de entregas caracterizadas como sendo de sucesso. Ainda, destaca-se o impacto da utilização de indicadores de medição de sucesso de projetos, que em um primeiro momento cronológico foi predominantemente baseado em indicadores pertencentes ao Triângulo de Ferro, em um segundo momento foram inseridos indicadores complementares que envolveram não só a avaliação de desempenho do gerenciamento de um projeto, mas também de outras variáveis e que passaram ter a mesma relevância, porém, com os achados deste estudo, sugere-se que os indicadores pertencentes a esse segundo grupo não apenas são fundamentais como também, são mais importantes que indicadores do Triângulo de Ferro para a avaliação do desempenho de projetos visando à aderência desses na estratégia organizacional.

A principal contribuição teórica deste estudo se dá com o alinhamento ao crescente corpo de literatura que considera incompleto os critérios tradicionais de restrição tripla de sucesso de projetos. Entende-se dessa forma que a principal contribuição prática deste estudo é reforçar para gerentes/gestores de projetos, analistas de projetos, profissionais que atuem nos escritórios de gerenciamento projetos, clientes, patrocinadores ou demais envolvidos, que é preciso reconhecer e defender que os projetos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das organizações e que precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas.

6.1 PROPOSTA DE UM MODELO PARA AS ORGANIZAÇÕES

O resultado dessa pesquisa possui implicações práticas para as organizações, pois o estudo apresenta evidências da importância da utilização de indicadores de desempenho de projetos no ambiente em que esses estão inseridos. Portanto, o modelo proposto na Figura 8 sugere a utilização de indicadores de desempenho de projetos em uma perspectiva multidimensional em todo o contexto estratégico da organização.

Também sugere-se que as organizações estruturem mecanismos de governança de projetos com o objetivo de atingirem o sucesso dos projetos, mas sob a perspectiva da gestão de benefícios e não apenas com o foco na obtenção de projetos bem sucedidos do ponto de vista do gerenciamento. Isso reforça a necessidade da utilização não apenas indicadores de desempenho, aqui tratados como Triângulo de Ferro, mas também de indicadores mais abrangentes, subjetivos e que, muitas vezes, são medidos após a conclusão dos projetos.

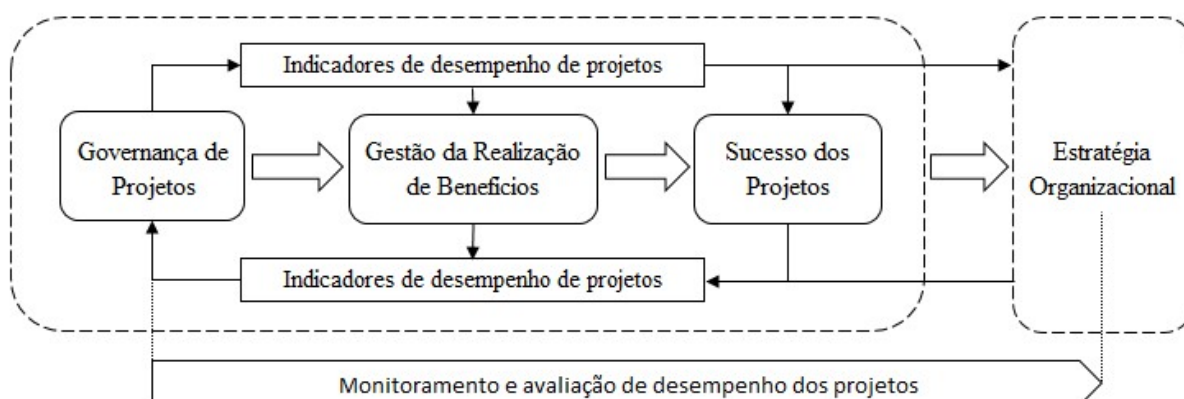


Figura 8. Proposta de um modelo para as organizações.

Fonte: Autor (2019).

O modelo converge com os resultados de Badewi (2015) que ao final de seu estudo, destaca a importância de combinar práticas de gestão de projetos com gestão de benefícios para potencializar a obtenção de sucesso dos projetos. Por outro lado, diverge da proposta de Von Danwitz (2018) que apresenta um modelo de governança através de um *framework* com uma perspectiva de performance de projetos voltada apenas ao Triângulo de Ferro. Conforme os achados deste estudo, esta limitação de critério de sucesso de projetos acaba restringindo o impacto dos resultados dos projetos na estratégia organizacional.

Reforça-se a importância de uma estrutura de governança de projetos para estabelecer mecanismos que promovam o alinhamento com a estratégia organizacional, cabe ainda destacar o papel que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos podem ter nesse contexto,

pois são através deles que muitas vezes as organizações padronizam indicadores de medição de desempenho, definem papéis e responsabilidades das partes envolvidas e realizam auditorias para comprovar os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2013). What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321-1332. 10.1016/j.ijproman.2013.09.005
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796–821. doi:10.1108/ijmpb-01-2017-0004
- Ansari, R., Shakeri, E., & Raddadi, A. (2015). Framework for Aligning Project Management with Organizational Strategies. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000249
- APM. (2011). *Directing Change: A Guide to Governance of Project Management*. Association for Project Management, High Wycombe, UK.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–343.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328–336. 10.1016/j.ijproman.2007.01.004
- Aubry, M., Sicotte, H., Drouin N., Delerue, H. V., & Besner, C. (2012). Organisational project management as a function within the organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2). 10.1108/17538371211214897
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. 10.1177/875697289903000405
- Badewi, A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. doi:10.1016/j.ijproman.2015.05.005
- Bagozzi, R. P. (2007). On the meaning of formative measurement and how it differs from reflective measurement: comment on Howell, Breivik, and Wilcox. *Psychological Methods*, 12(2), 229-237. 10.1037/1082-989X.12.2.229
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1974). *Factors affecting project success*. Project management handbook (2a ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bannerman, P., & Thorogood, A. (2012). Celebrating IT Projects Success: A Multi-domain Analysis. *45th Hawaii International Conference on System Sciences*. Maui, HI, USA. 10.1109/HICSS.2012.147

- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285–309.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Universitaries de France.
- Beleiu, I., & Nistor, R. (2015). Project Governance and its Contribution to Projects' Success. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8(1), 82–86.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21–26. 10.1016/s0263-7863(97)00011-2
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation & private property*. Hartcount: Brace & World.
- Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638–649. doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.002
- Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1291–1308. 10.1016/j.ijproman.2014.06.005
- Bradley, G. (2006). *Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits through Change*. Gower: Aldershot.
- Breese, R. (2012). Benefits Realisation Management: Panacea or False Dawn? *International Journal of Project Management*, 30, 341–351. 10.1016/j.ijproman.2011.08.007
- Brown, A., & Adams, J. (2000). Measuring the effect of project management on construction outputs: a new approach. *International Journal of Project Management*, 18, 327–335. 10.1016/s0263-7863(99)00026-5
- Brunet, M. (2018). Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing. *International Journal of Project Management*, 37(2), 283–297. doi:10.1016/j.ijproman.2018.02.007
- Bryde, D. J. (2005). Methods for managing different perspectives of project success. *British Journal of Management*, 16, 119–131. 10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26 (8), 800–809. 10.1016/j.ijproman.2007.12.001
- Chih, Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. 10.1016/j.ijproman.2014.06.002
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides, G. A. *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Vinzi, V.E., Chin, W.W., Henseler, J., & Wang, H. *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer-Verlag, Berlin.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In Hoyle, R. (Ed.), *Statistical strategies for small samples research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2a ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (2008). Governance and support in the sponsoring of projects and programs. *Project Management Journal*, 39, 43–55. 10.1002/pmj.20059
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405–412. 10.1016/j.ijproman.2010.01.015
- Cooke-Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. 10.1016/s0263-7863(01)00067-9
- Cooke-Davies, T. J. (2004). *Project management maturity models*. The Handbook of Managing Projects. New York: Wiley.
- Coopers, P. W. (2007). *Insights and Trends: Current Programme and Project Management Practices* (1a ed.). Price Waterhouse Coopers, London.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Eiras, F. C. S., Tomomitsu, H. T. A., Linhares, I. M. P., & Carvalho, M. M. C. (2017). Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. 12(1), 211-234. 10.15675/gepros.v12i1.1617
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Englund, R. L., & Graham, R. J. (1999). From experience: Linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16(1), 52–64. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1610052>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. 10.2307/3151312

- Fortune, J., White, D., Jugdev, K., & Walker, D. (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 553–572. 10.1108/17538371111164010
- Garland, R. (2009). *Project governance: a Practical Guide to Efficient Project Decision Making*. London: Kogan Page.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Square: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro: NC.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. 10.1207/s15327906mbr2603_7
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 137–149. 10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12. 10.1016/j.lrp.2013.01.001
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2010). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman.
- Hastie, S., & Wojewoda, S. (2015). Standish group 2015 chaos report – Q&A with Jennifer Lynch. Recuperado de <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
- Hazebroucq, J. M. (1993). Les facteurs clés de succès dans le management de projets. *Revue Internationale en Management et Gestion de Projets*, 1(1), 27–40.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing*, 20, 277-319.
- Hjelmbrekke, H., Klakegg, O. J., & Lohne, J. (2017). Governing value creation in construction project: a new model. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 60–83. doi:10.1108/ijmpb-12-2015-0116
- Hjelmbrekke, H., Lædre, O., & Lohne, J. (2014). The need for a project governance body. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 661–677. doi:10.1108/ijmpb-03-2013-0012
- Hodge, D. R., & Gillespie, D. F. (2007). Phrase completion scales: a better measurement approach than Likert scales? *Journal of Social Service Research*, 33(4), 1-12. https://doi.org/10.1300/J079v33n04_01
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>

- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. 10.1002/pmj.20137
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. doi:10.1177/0018726707075703
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. 10.2139/ssrn.94043
- Jones, P. (2006). *Ove Arup: Masterbuilder of the Twentieth Century*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship between Project Governance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (1a ed.). Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling* (10a ed.). John Wiley and Sons.
- Kerzner, H. (2011). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (1a ed.). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Kloppenborg, T., & Opfer, W. (2002). The current state of Project management research: Trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5–18. 10.1177/875697280203300203
- Knodel, T. (2004). Preparing the organizational ‘soil’ for measurable and sustainable change: business value management and project governance. *Journal of Change Management*, 4(1), 45–62. 10.1080/1469701032000154935
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product development tensions: exploring contrasting styles of project management. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 546–564. 10.2307/3069380
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Jarvis, C. B. (2005), The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730. 10.1037/0021-9010.90.4.710
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O., & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255–266. doi:10.1016/j.ijproman.2017.10.005
- Melton, T., Iles-Smith, P., & Yates, J. (2008). *Project Benefits Management: Linking projects to the Business*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — a conceptual framework. *International Journal of Project Management*. 28, 807–817. 10.1016/j.ijproman.2010.06.007
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98–110.
- Mosavi, A. (2014). Exploring the Roles of Portfolio Steering Committees in Project Portfolio Governance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 388–399. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.004>
- Müller, R. (2003). *Communication of IT project sponsors and managers in buyer-seller relationships*. Henley-on-Thames, UK.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. London: Gower Olander.
- Müller, R. (2016). *Project Governance*. New York: Routledge.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298–309. doi:10.1016/j.emj.2007.06.003
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation, *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658-1672. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Olsen, B., Haugland, S., Karlsen, E., & Husøy, G. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(1), 1–13. 10.1016/j.pursup.2005.03.003
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. 10.1002/pmj.20282
- Patanakul, P., Shenhar, A. J., & Milosevic, D. Z. (2012). How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29, 391–414. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2012.04.001>

- Pinto, J. K., 2014. Project Management, Governance, and the Normalization of Deviance. *International Journal of Project Management*, 32(3), 376 – 387. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.004>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 61–81.
- Project Management Institute. (2016a). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2016b). *Delivering Value: Focus on Benefits During Project Execution*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Pulse of the Profession (2018). *Success in Disruptive Times – Expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rodríguez-Segura, E., Ortiz-Marcos, I., Romero, J. J., & Tafur-Segura, J. (2016). Critical success factors in large projects in the aerospace and defense sector. *Journal of Business Research*. 69(11), 5419-5425. 10.1016/j.jbusres.2016.04.148
- Ross, S. A. (1973). The economic Theory of Agency: the principal's problems. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Ruuska, I., Artto, K., Aaltonen, K., & Lehtonen, P. (2009). Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project. *International Journal of Project Management*. 27(2), 142–153. 10.1016/j.ijproman.2008.09.003
- Ryder-Smith, J. (1998). The secret of good conversation – investing in success. *Health Manpower Management*, 24(1), 38–39. 10.1108/09552069810196621
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3^a ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Samset, K. F., Volden, G. H., Olsson, N., & Kvalheim, E. V. (2016). *Governance of Major Public Investment Projects: A Comparative Study of Principles and Practices in Six Countries*. Concept Research Program, Oslo, Norway.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Serra, C. E. M. (2013). *The Influence of Benefits Realisation Management on the Success of Projects in Brazil, the United Kingdom and the United States of America*. London: Association for Project Management.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33, 53–66. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>

- Shenhar, A. J. (2004). Strategic Project Leadership toward a strategic approach to project management. *R&D Management* 34, 569–578. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00363.x>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A., Dvir, D., Guth, W., Lechler, T., Panatakul, P., & Poli, M., (2005). *Project strategy: The missing link. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management Conference: A New Vision of Management in the 21st Century*. Honolulu, HI.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. Z. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning Journal*, 34(6), 699–725. 10.1016/s0024-6301(01)00097-8
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Shenhar, J. A., & Patanakul, P. (2012). What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20. 10.1002/pmj.20282
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.
- Sirisomboonsuk, P., Gu, V. C., Cao, R. Q., & Burns, J. R. (2018). Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*. 36, 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.003>
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. New York: Modern Library.
- Thomas, G., & Fernández, W. (2008). Success in IT projects: A matter of definition? *International Journal of Project Management*, 26, 733–742. 10.1016/j.ijproman.2008.06.003
- Thorp, J. (2007). The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 1. <https://doi.org/10.1080/15228053.1999.10855943>
- Toney, F. (1997). What the Fortune 500 know about project management best practices. *Project Management Network*, 11(2), 30-34.
- Too, E., Le, T., & Yap, W. Y. (2017). Front-End Planning The role of Project Governance and its impact on scope change management. *International Journal of Technology*, 6, 1124-1133. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v8i6.708>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-based Management* (3a ed.). Glasgow: McGraw-Hill Publishing.
- Turner, J. R., & Simister, S. (2000). *The Gower handbook of project management* (3a ed.). Aldershot, UK: Gower.
- Ulri, B., & Ulri, D. (2000). Project management in North America: Stability of the concepts. *Project Management Journal*, 31(3), 33-43. [10.1177/875697280003100305](https://doi.org/10.1177/875697280003100305)
- Von Danwitz, S. (2018). Organizing inter-firm project governance – a contextual model for empirical investigation, *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 144-157. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2017-0072>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Williams, L., Vandenberg, R. J., & Edwards, R. J. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604.
- Williams, T. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497–508. [10.1109/TEM.2005.856572](https://doi.org/10.1109/TEM.2005.856572)
- Williams, T. M., & Samset, K. (2012). *Project Governance: Getting Investments Right*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review*, 1(1), 62–68. [doi:10.1057/palgrave.emr.1500006](https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500006)
- Wit, A. D. (1988). Measurement of Project Management Success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Yang, L. (2012). Implementation of project strategy to improve new product development performance. *International Journal of Project Management*, 30(7), 760–770. [10.1016/j.ijproman.2011.11.005](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.005)
- Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887–900. [doi:10.1016/j.ijproman.2012.03.003](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.003)
- Zhai, Z., Ahola, T., Le, Y., & Xie, J. (2017). Governmental Governance of Megaprojects: The Case of EXPO 2010 Shanghai. *Project Management Journal*, 48(1), 37–50. [doi:10.1177/875697281704800103](https://doi.org/10.1177/875697281704800103)
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. *British Journal of Management*, 23(S1), 6–22. [10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x)

Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4).
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.012>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Há quanto tempo atua profissionalmente com Gestão de Projetos?

Menos de 1 ano.

Entre 1 ano e menos de 5 anos.

Entre 5 anos e menos de 10 anos.

Há mais de 10 anos.

Qual segmento atua?

Consultoria

Educacional

Indústria Alimentícia

Indústria Automotiva

Indústria Farmacêutica

Indústria Metalúrgica

Indústria Moveleira

Indústria Têxtil

Tecnologia da Informação

Outra:

Qual função tem desempenhado nos projetos que tem participado?

Analista de Projetos

Gestor/Gerente de Projetos

Patrocinador

Cliente

Equipe funcional do projeto

PMO

Outra:

Qual metodologia/ferramenta/framework/técnica você mais utilizada para o gerenciamento de seus projetos?

PMBOK

PRINCE2

Scrum

Canvas

Kanban

Six Sigma

TaktPM

Outra:

Quais indicadores de desempenho são mais utilizados como critério de sucesso dos projetos em sua rotina profissional?

Indicadores de curto prazo (cronograma, custo, qualidade, escopo, etc.)

Indicadores de longo prazo (VPL, ROI, *Payback*, Benefício percebido pelo cliente, alinhamento estratégico)

Governança de Projetos	GP1	O <i>business case</i> é apoiado por informações relevantes e realistas que forneceram uma base confiável para autorizar a tomada de decisão e início do planejamento do projeto.
	GP2	A comunicação entre os membros da equipe (com relação ao status dos projetos) é confiável/adequada/precisa/completa.
	GP3	Existem critérios claramente definidos para relatar o status do projeto, riscos e problemas para os níveis organizacionais relevantes.
	GP4	Existe uma cultura de franca divulgação interna de informações do gerenciamento e do resultado dos projetos.
	GP5	Uma estrutura de governança é aplicada durante todo o ciclo de vida dos projetos.
	GP6	Cada projeto possui um gestor/gerente de projetos que é responsável por atingir os objetivos e as entregas do projeto.
	GP7	Papéis e responsabilidades para a governança do projeto são claramente definidos.
	GP8	Comparado com os projetos anteriores o projeto concluído mais recentemente teve um gestor/gerente de projeto mais preparado.
	GP9	O Conselho de Administração possui responsabilidade pela governança dos projetos.
	GP10	Temos o número adequado de novos projetos para os recursos - pessoas, tempo e dinheiro – disponíveis.
Gestão da Realização de Benefícios	GRB1	Os <i>business cases</i> são aprovados descrevendo todas as saídas, resultados e benefícios esperados.
	GRB2	Após o encerramento dos projetos a organização continua monitorando os resultados do projeto para avaliar a obtenção dos benefícios esperados no <i>business case</i> .
	GRB3	Os resultados desejados dos projetos são claramente definidos.
	GRB4	Os resultados reais do projeto aderem aos resultados desejados indicados no <i>business case</i> .
	GRB5	As decisões tomadas durante a execução dos projetos são registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes.
	GRB6	Os resultados esperados dos projetos são frequentemente revisados para garantir seu alinhamento com as expectativas das partes interessadas.
	GRB7	As partes interessadas costumam estar cientes das revisões dos projetos e suas necessidades são frequentemente avaliadas impactando em possíveis mudanças.
	GRB8	O valor criado para a organização pelos resultados dos projetos são claramente mensuráveis.
	GRB9	Resultados indesejáveis normalmente são gerenciados e evitados.
	GRB10	Estratégias de gerenciamento de benefícios dos projetos são aplicadas em toda a empresa.
Sucesso dos Projetos	SP1	Os projetos cumprem satisfatoriamente o escopo definido no início do projeto.
	SP2	Os projetos cumprem satisfatoriamente as metas de orçamento definidas no início do projeto.
	SP3	Os projetos cumprem satisfatoriamente as metas de cronograma definidas no início do projeto.
	SP4	Os projetos cumprem satisfatoriamente os requisitos de qualidade definidos no início do projeto.
	SP5	Os projetos concluídos atendem as necessidades dos <i>stakeholders</i> .
	SP6	Os projetos trazem o retorno financeiro definido no <i>business case</i> ou planejamento.
	SP7	Os resultados financeiros dos projetos são formalizados mesmo quando não cumprem as metas definidas no planejamento.
	SP8	Os projetos satisfatoriamente entregam as saídas necessárias.

Estratégia Organizacional	EO1	A divisão dos gastos (recursos) no portfólio de projetos reflete verdadeiramente a estratégia do negócio.
	EO2	Atividades com o objetivo de garantir a integração dos resultados dos projetos à rotina regular de negócios (treinamento, suporte, monitoramento e avaliação de resultados) são executadas como parte do escopo dos projetos.
	EO3	Desde a primeira entrega até o encerramento dos projetos, a organização realiza um processo planejado para garantir a integração dos resultados dos projetos na rotina dos negócios (incluindo avaliações de resultados)
	EO4	O portfólio de novos projetos contém apenas os de alto valor para o negócio - projetos rentáveis e de alto retorno com sólidas perspectivas comerciais.
	EO5	O portfólio de projetos tem um excelente equilíbrio em termos de longo prazo versus curto prazo, alto risco versus baixo risco, entre mercados e tecnologias, e assim por diante.
	EO6	O portfólio de projetos está alinhado com os objetivos e estratégias de negócios da empresa.
	EO7	Os objetivos estratégicos que os resultados dos projetos devem apoiar são claramente definidos.
	EO8	Existe uma classificação periódica do portfólio de projetos de modo a garantir o alinhamento estratégico dos projetos.