

O efeito da governança de projetos e da 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 performance management on organizational strategy: a multi-group analysis under the prism of performance indicators

Gustavo Grander¹

Delci Grapégia Dal Vesco²

Ivano Ribeiro³

Resumo

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. 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. Projetos. Indicadores. Desempenho.

Abstract

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.

1 Mestre em Administração – Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Cascavel, Paraná – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1514-5822>
grandergustavo@gmail.com

2 Doutora em Contabilidade e Administração – Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Cascavel, Paraná – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0818-3142>
delcigrape@gmail.com

3 Doutor em Administração - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Cascavel, Paraná – Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1113-2810>
ivano.adm@gmail.com

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). Como reflexo, o gerenciamento de projetos passou a ser visto como uma atividade estratégica com o objetivo explícito de criar uma arma competitiva para as organizações (Patanakul & Shenhar, 2012).

Para Kloppenborg e Opfer (2002), a gestão de projetos deve ser discutida sob uma perspectiva tática. Contudo, 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 (Zwikael & Smyrk, 2012). Porém, Shenhar e Dvir (2007) afirmam que a maioria dos projetos não consegue alcançar seus objetivos declarados, refletindo assim em um aparente paradoxo de “investimento em falha” (Ryder-Smith, 1998).

Indicadores de gerenciamento podem ser utilizados como forma de avaliar o sucesso de um projeto, como é o caso do grupo *Standish* com o “Relatório do Caos” (Hastie & Wojewoda, 2015) e o *Pulse of the Profession* (PMI, 2018). Paralelo à divulgação de informações a respeito da utilização dos indicadores de gerenciamento como forma de mensurar o sucesso do projeto, escolas de gerenciamento de projetos se estruturaram e exploraram essa perspectiva (Patanakul & Shenhar, 2012). Por mais que as empresas utilizem 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.

Com o objetivo de otimizar o desempenho estratégico dos projetos, a Governança de Projetos tem ganhado reconhecimento como um importante objeto de investi-

gação, principalmente sob a perspectiva da ‘governança como prática’ (Brunet, 2018). Samset, Volden, Olsson e Kvalheim (2016) destacam ainda o crescente interesse pela adoção de estruturas de governança ao longo do tempo. Zhai, Ahola, Le e Xie (2017) evidenciaram a forte influência do contexto que os projetos exercem nos resultados percebidos por práticas de governança, podendo impactar no problema evidenciado por Hjelmbrekke, Klakegg e Lohne (2017) de que os gerentes de projetos muitas vezes desconhecem os fatores críticos de sucesso de seus projetos.

Diante do exposto, este artigo teve como objetivo analisar o efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia Organizacional, potencializado por indicadores de desempenho de projetos. Nossa pesquisa contribui para a discussão da relevância que mecanismos de Governança de Projetos orientados à Gestão de Realização de Benefícios possuem para o Sucesso dos Projetos, assim como, o efeito resultante deste na Estratégia Organizacional moderado por indicadores de desempenho.

Como conclusão, nosso estudo dá respaldo ao crescente corpo de literatura que considera incompleto o critério tradicional de restrição tripla de sucesso de projetos para considerar um projeto como tendo sucesso ou não. Como principal contribuição prática, o estudo reforça o chamado para que: gerentes/gestores de projetos, analistas de projetos, profissionais que atuam nos escritórios de gerenciamento projetos, clientes, patrocinadores ou demais envolvidos, reconheçam e defendam que os projetos devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das organizações e que precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas. Com isso propusemos, ao final deste artigo, um modelo de governança de projetos para as organizações.

2 Revisão de literatura e hipóteses

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 envolvidos (Müller, 2016). Diferentes definições, contudo, são apresentadas (Knodel, 2004; Olsen, Haugland, Karlsten,

& Husøy, 2005; Crawford *et al.*, 2008; Ruuska, Artto, Aaltonen, & Lehtonen, 2009; APM, 2011; Mosavi, 2014; Too & Weaver, 2014; *Project Management Institute*, 2016a; Too, Le, & Yap, 2017).

Ahola, Ruuska, Artto e Kujala (2013) analisaram a maneira que a Governança de Projetos é definida na literatura existente, os autores identificaram duas correntes distintas: a) um fluxo a define como um processo externo e unidirecional para qualquer projeto específico – neste caso 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; b) outro fluxo trata de Governança de Projetos como um processo interno e bidirecional de um projeto específico – neste caso o propósito é estabelecer um conjunto comum de regras e procedimentos que são de todas as empresas que participam do projeto.

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.

A presença de uma estrutura de Governança de Projetos eficaz disponibiliza informações relevantes e realistas para a tomada de decisões refletindo no sucesso dos projetos (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017), promove a transparência na divulgação de informações por meio de relatórios, preconiza uma forte direção de portfólio e patrocínio efetivo pelas partes interessadas no projeto (Sirisomboonsuk, Gu, Cao, & Burns, 2018) e contribui para uma adequada definição de papéis e responsabilidades dentro da organização (Zwikael & Smyrk, 2012), sua ausência, contudo desfoca responsabilidades dentro do processo de tomada de decisões (Garland, 2009).

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).

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 como definido por Zwikael & Smyrk (2012) é a razão pela qual as organizações realizam investimentos em projetos (Thorp, 2007). Os benefícios ainda apoiam a estratégia organizacional, preenchendo a lacuna entre o valor atual e o valor desejado (Serra & Kunc, 2015). A Gestão da Realização de Benefícios, portanto, 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). Na medida em que aumenta a eficácia da Governança de Projetos, a Gestão da Realização de Benefícios pode reduzir as taxas de falha dos projetos em uma perspectiva estratégica (Serra & Kunc, 2015).

A Casa da Opera de Sydney com um custo e prazo finais muito superiores do que planejados inicialmente (Jones, 2006), e o telescópio espacial Hubble que foi enviado para orbitar com um espelho defeituoso, são casos que sugerem 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 (aderência ao cronograma, orçamento e requisitos de qualidade) 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).

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). 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).

A discussão sobre como avaliar o sucesso de um projeto é antiga. Belout (1998) considera que o sucesso do projeto corresponde a 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 critérios iguais podem avaliar o mesmo projeto de maneira distinta.

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 no alinhamento da gestão do projeto à elementos-chave de desempenho. 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. Por fim, Atkinson (1999) sugeriu como forma de se medir o sucesso de projetos “A rota quadrada”.

Nota-se na literatura pesquisada, diferentes maneiras de se avaliar o sucesso dos projetos. Ika (2009) ao dividir em três períodos a gradual compreensão de sucesso do projeto, identificou que a preocupação pelo benefício percebido dos projetos é recente, fato que pode justificar a prevalência enraizada da visão tradicional do “Triângulo de Ferro” (Turner, 2009). A Gestão da Realização de Benefícios, portanto, 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.

Práticas de Gestão da Realização de Benefícios podem ser eficazes para apoiar a execução bem-sucedida de estratégias de negócio (Serra & Kunc, 2015). 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 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). 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 citada por Shenhar *et al.* (2005) e Patanakul e Shenhar (2012) como o “elo perdido” do planejamento, desempenha um papel crucial no sucesso do projeto e é uma das principais partes na fase de planejamento (Yang, 2012). Como consequência, projetos bem-sucedidos entregam os benefícios esperados e em seguida criam valor estratégico para os negócios (Serra & Kunc, 2015). Dessa forma, sucessos em projetos estratégicos contribuem para os objetivos estratégicos mais amplos das organizações (Williams & Samset, 2012).

Como forma de melhorar o alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional, a gestão de portfólio foca na seleção adequada de projetos e programas que suportem a estratégia organizacional (Englund & Graham, 1999; Too & Weaver, 2014). Turner e Simister (2000) argumentaram que o gerenciamento de portfólio é um passo importante no alinhamento da carteira de projetos com a estratégia de negócios. A estratégia do projeto, portanto, é um dos conceitos emergentes no gerenciamento de projetos estratégicos (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012).

De uma perspectiva estratégica, projetos bem-sucedidos entregam os benefícios esperados e em seguida, criam valor estratégico para os negócios (Serra & Kunc, 2015). Dessa forma, a hipótese H4 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 relativismo do sucesso de um projeto pode conduzir a diferentes perspectivas e a utilização de inadequados indicadores pode 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) a *hard* composta por indicadores tangíveis, objetivos e mensuráveis, ex.: “Triângulo de Ferro”; b) e a *soft* composta por indicadores que são subjetivos, sutis e mais difíceis de mensurar, ex.: benefícios para *stakeholders* e satisfação para usuário final. Cooke-Davies (2002), ao analisar fatores críticos para o sucesso de um projeto, apresentaram 12 fatores (Tabela 1) e que possuem mais influência, ao que Baccarini (1999) categorizou como *hard*. Este estudo, parte da categorização apresentada por Baccarini (1999), assim como, no intuito de facilitar a apresentação dos resultados passa a chamar a dimensão *hard* como grupo A de indicadores e a dimensão *soft* como grupo B de indicadores.

Tabela 1: 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).

Para Albert, Balve e Spang (2017), não há uma definição comum para o termo ‘sucesso do projeto’. Martens, Machado, Martens, Silva e Freitas (2018) afirmam 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 a caracterização do sucesso de projetos, propôs-se analisar se indicadores de desempenho de projetos moderam a relação entre sucesso de projetos e estratégia organizacional, como também, se existe diferença significativa entre os grupos de indicadores aqui denominados por A e B.

A quinta hipótese deste estudo sugere, portanto, 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 origina-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 1.

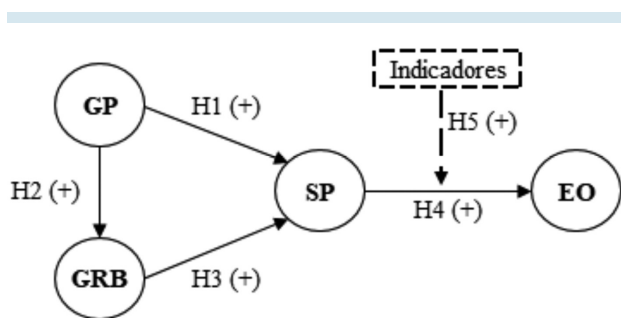


Figura 1: Modelo proposto

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

3 Método e técnica de pesquisa

Esta pesquisa se constitui como sendo de natureza quantitativa, abordagem que é aconselhada em procedi-

mentos 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 (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

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 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). Esta pesquisa também é considerada aplicada na medida em que estabelece relações orientadas pela literatura pertinente ao ambiente real.

3.1 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 se encerrar, 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 ao tempo de experiência atuando profissionalmente, identificou-se que apenas 7,08% da amostra atua a menos um ano, 38,94% atua há mais de um ano e menos de cinco anos, 28,32% atua há mais de 5 anos e menos de 10 anos e 25,66% atua há mais de 10 anos. Em relação ao segmento de atuação identificou-se que a maior representatividade da amostra (27,43%) foi de profissionais que atuam no segmento de TI, seguido da Indústria Farmacêutica (15,93%), Consultoria (14,16%), indústria de alimentos (8,85%), setor educacional (6,19%), indústria automotiva (4,42 %) e governamental (3,54%), setores que somados representaram mais de 80% de toda a amostra (80,53%).

Em relação a função desempenhada, identificou-se que a maioria dos profissionais atuam como Gestor/Gerente de Projetos (48,67%), seguido de PMO (*Project Management Office*) (21,24%) e Analistas de Projetos (10,62%), funções que acumuladas representaram mais de 80% de toda a amostra (80,53%). 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.

3.2 Instrumento de pesquisa

O questionário foi elaborado com base em estudos validados de Serra & Kunc (2015), Musawir *et al.* (2017)

e Sirisomboonsuk *et al.* (2018). 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.

3.3 Procedimentos de coleta e análise de 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.

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) (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 iterações, 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 predictoras 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.

4 Resultados

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, a confiabilidade dos construtos até que fosse identificado um cenário satisfatório. Após a retirada de dez variáveis o modelo de mensuração apresentou valores satisfatórios.

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 2).

Tabela 2: 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: Elaborado pelos autores (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 representa-

tivas 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.

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 3.

A hipótese H1 supõe que GP tenha uma relação positiva e significativa no SP, porém os resultados apresentados não confirmaram a hipótese (*Path*=0,098; $p > 0,05$; percentil com mudança de sinal) indicando a necessidade de se rejeitar H1. As hipóteses H2 (*Path*=0,727; $p < 0,001$; percentil sem mudança de sinal), H3 (*Path*=0,676; $p < 0,001$; percentil sem mudança de sinal) e H4 (*Path*=0,695; $p < 0,001$; 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, e os valores identificados foram considerados moderados – EO 0,478, GRB 0,525 e SP 0,555 para R^2 ajustado.

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.

A última análise realizada foi referente à Hipótese H5 e os resultados da análise multigrupo MGA estão estruturados na Tabela 4. A primeira coluna apresenta o efeito da variável sem moderação. A segunda e a terceira colunas apresentam as relações de forma segregada, sendo possível observar o resultado para indicadores do grupo A e 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.

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 cabe destacar que o coeficiente do caminho é mais alto na relação entre SP e EO quando a relação é moderada por indicadores do grupo B, com

Tabela 3: 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: Elaborado pelos autores (2019).

Tabela 4: Efeito moderador dos indicadores de desempenho de projetos na relação entre Sucesso de Projetos e Estratégia Organizacional

	Sem moderação (N=113)			Grupo A (N=86)			Grupo 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: Elaborado pelos autores (2019).

isso infere-se que projetos gerenciados sob a perspectiva desses indicadores como principal forma de se medir o sucesso dos projetos apresentam maior impacto na estratégia organizacional.

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 identificada 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 (Ruuska *et al.*, 2009), fiscalização englobando coletivamente o ciclo de vida do projeto (Müller, 2009; Turner, 2009; Joslin & Müller, 2016) e o monitoramento e a adequada prestação de contas do desempenho de projetos à estrutura de GP dentro das organizações (Too & Weaver, 2014). 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% dos respondentes 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 para que gerentes de projetos possuam 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 Hjelmbrække, Lædre e Lohne (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 Hjelmbrække *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 atuam (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), 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.

Na Tabela 5 são apresentadas as variáveis excluídas para o ajuste do modelo de mensuração.

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

Tabela 5. Variáveis excluídas do modelo.

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.
GP6	Cada projeto possui um gestor/gerente de projetos que é responsável por atingir os objetivos e as entregas do projeto.
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.
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> .
GRB5	As decisões tomadas durante a execução dos projetos são registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes.
GRB7	As partes interessadas costumam estar cientes das revisões dos projetos e suas necessidades são frequentemente avaliadas impactando em possíveis mudanças.
SP7	Os resultados financeiros dos projetos são formalizados mesmo quando não cumprem as metas definidas no planejamento.
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.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

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

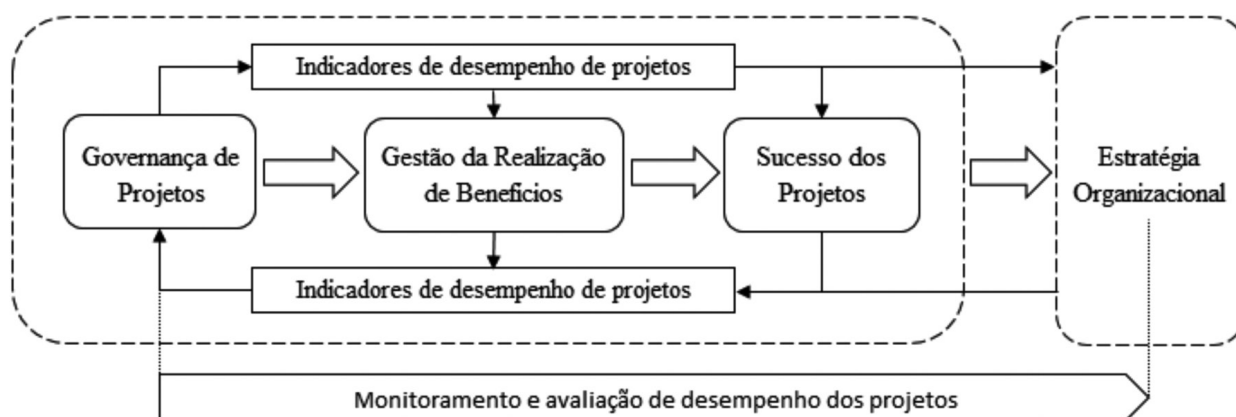


Figura 2: Proposta de um modelo para as organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

mais destacada que a utilização de indicadores de gerenciamento de desempenho de projetos.

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 2 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 estruturarem 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 de grupo A, mas também de indicadores mais abrangentes, subjetivos e que, muitas vezes, são medidos após a conclusão dos projetos, aqui tratados de grupo B, seguindo a classificação das dimensões apresentadas por Baccarini (1999).

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.

6 Conclusão

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. 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 e isso refletiu na carga da relação proposta. Dessa forma, surge a oportunidade de estudos futuros direcionados a entender porque uma estrutura de Governança de Projetos apenas, não é efetiva para a obtenção do que se entende por Sucesso dos Projetos.

Por outro lado, a hipótese H2 foi confirmada, esta que indicava uma relação positiva e significativa entre GP e GRB. 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, neste estudo denominados de grupo B, 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, também pode servir de estímulo para novos estudos que tenham como propósito analisar como tais indicadores de desempenho de projetos exercem tal impacto na estratégia das organizações. Assim como, entender um aparente paradoxo de utilização de indicadores de desempenho de projetos que possuem menos impacto na estratégia organizacional, não obstante presentes em uma parcela significativa

das empresas, nesta pesquisa representando 76,10% da amostra e em pesquisas como o “Relatório do Caos” (Hastie & Wojewoda, 2015) e o *Pulse of the Profession* (PMI, 2018) que evidenciam uma alta utilização de tais indicadores como forma de avaliar o projeto como tendo sucesso ou não.

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 que os critérios tradicionais de restrição tripla de sucesso de projetos são incompletos. Entende-se dessa forma que a principal contribuição prática deste estudo é reforçar para gerentes/gestores de projetos, analistas de projetos, profissionais que atuam 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.

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. <http://dx.doi.org/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. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- 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. <http://dx.doi.org/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. <https://doi.org/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. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00011-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00011-2)
- Breese, R. (2012). Benefits Realisation Management: Panacea or False Dawn? *International Journal of Project Management*, 30, 341–351. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.007>
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00438.x>
- Chih, Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352–362. <https://doi.org/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.
- Cooke-Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/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.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405–412. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>
- 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. <https://doi.org/10.1002/pmj.20059>

- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- 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. https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <http://dx.doi.org/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. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2013-0012>
- 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. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- 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. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling* (10a ed.). John Wiley and Sons.
- Kloppenborg, T., & Opfer, W. (2002). The current state of Project management research: Trends, interpretations, and predictions. *Project Management Journal*, 33(2), 5-18. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.5465/3069380>

- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1177/875697280603700310>
- 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.
- Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikaël, 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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>
- 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.
- Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession: 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>
- 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1108/09552069810196621>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3ª 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.
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.
- 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, 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. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.856572>
- Williams, T. M., & Samset, K. (2012). *Project Governance: Getting Investments Right*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Yang, L. (2012). Implementation of project strategy to improve new product development performance. *International Journal of Project Management*, 30(7), 760–770. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.11.005>
- 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. <https://doi.org/10.1177/875697281704800103>
- Zwikaël, 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. <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>