



O EFEITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, DA GOVERNANÇA DE PROJETOS, DA GESTÃO DE BENEFÍCIOS, DO SUCESSO DOS PROJETOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, PROJECT GOVERNANCE, BENEFITS MANAGEMENT, AND PROJECT SUCCESS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

 **Daniel Munari Scheffer**

Mestre em Administração
Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC.
Criciúma, Santa Catarina – Brasil.

 **Thiago Coelho Soares**

Doutor em Administração
Universidade do Sul de Santa Catarina - Unisul.
Florianópolis, Santa Catarina – Brasil.
thiago.soares@unisul.br

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo avaliar os efeitos da gestão do conhecimento, da governança de projetos e da gestão de benefícios no sucesso dos projetos e seu impacto no desempenho organizacional. Nesse sentido, aplicou-se um questionário envolvendo 82 profissionais que atuam em gestão de projetos, utilizando-se a modelagem de equações estruturais para analisar o modelo teórico gerado e testar as hipóteses. Como resultado, destaca-se que a única relação não suportada empiricamente foi a da Gestão do Conhecimento sobre o Sucesso dos Projetos. As hipóteses suportadas foram que: a Gestão de Benefícios influencia positivamente o Sucesso dos Projetos; a Governança dos Projetos influencia positivamente o Sucesso dos Projetos; e o Sucesso dos Projetos influencia positivamente o Desempenho Organizacional. Com este estudo, contribui-se para um crescente corpo de evidências, que argumenta que uma governança de projetos é necessária para que as organizações maximizem seu sucesso e sua relação com o desempenho organizacional. Como principal contribuição, este estudo reforça a necessidade de novos estudos, pois os agentes envolvidos verificaram a necessidade de que os projetos estejam alinhados com os objetivos das organizações e que precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Governança de projetos. Gestão de benefícios. Sucesso do projeto. Desempenho organizacional.

Abstract

This research aims to evaluate the effect of Knowledge Management, Project Governance, and Benefits Management on Project Success and its impact on Organizational Performance. For this purpose, a questionnaire was applied to 82 professionals working in project management. Structural equation modeling was used to analyze the generated theoretical model and hypotheses. As a result, it is highlighted that the only relationship not empirically supported was that of knowledge management on project success. The supported hypotheses were that benefits management positively influences project success, that project governance positively influences project success, that project success positively influences organizational performance. This study contributes to a growing body of evidence, which argues that project governance is necessary for organizations to maximize their success and their relationship with organizational performance. As the main contribution, this study reinforces the need for further studies, as stakeholders see the need for projects to be aligned with organizational objectives and that they need to deliver desired benefits defined by stakeholders.

Keywords: Knowledge management. Project governance. Benefits management. Project success. Organizational performance.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Scheffer, D. M., & Soares, T. C. (maio/ago.). O efeito da gestão do conhecimento, da governança de projetos, da gestão de benefícios, do sucesso dos projetos no desempenho organizacional. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(2), 76-98. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.24260>.

1 Introdução

As constantes mudanças, fruto da evolução mercadológica, de processos e de tecnologias, impulsionada pela economia global, fazem com que as organizações invistam, cada vez, mais em competitividade (Alhawari, 2016). Entretanto a identificação de certas características organizacionais, necessárias ao alinhamento de projetos, pode ser dificultada pela complexidade e pelo tamanho da organização, bem como pela disponibilidade e representação dos dados que a descrevem, afetando o desempenho dos negócios (Kettinger, Ryoo & Marchand, 2021). Administrativamente, a Gestão do Conhecimento, a Governança de Projetos e a Gestão de Benefícios podem ser aliadas potenciais na garantia de que sejam tomadas decisões adequadas ao longo dos projetos e para o entendimento de certas características organizacionais (Pauli & Sell, 2019).

Nesse sentido, observa-se que a falta de uma análise conjunta de gestão do conhecimento, governança de projetos, gestão de benefícios acarreta dificuldades para as organizações. A literatura apresenta estudos apontando uma série de problemas, tais como: baixo compartilhamento de conhecimento e aprendizado organizacional (Liu, Keller, & Bartlett, 2021); falta de clareza nas responsabilidades e no papel de governança dos projetos (Yang *et al.*, 2022); incapacidade de medir os benefícios alcançados pelos projetos (Zwikael & Meredith, 2021); e desperdício de recursos em projetos que não trazem valor ou benefícios tangíveis (Lima *et al.*, 2019).

Fernandes *et al.* (2020) descrevem que a literatura reconhece a importância da Gestão de Benefícios como um facilitador crítico da realização de benefícios. Serugga, Kagioglou e Tzortzopoulos (2020), também, em sua revisão de literatura, apontam que a realização de benefícios precisa capturar, definir, realizar e avaliar adequadamente o que é pretendido, beneficiando, continuamente, o melhor desempenho do projeto. A dificuldade em conquistar melhor desempenho do projeto foi atribuída, em parte, à insuficiência na compreensão dos processos e à prática fragmentada por um lado, e inadequação nas ferramentas de suporte, por outro lado, para suportar análise das necessidades do usuário, continuamente, emergentes e em mudança (Serugga, Kagioglou & Tzortzopoulos, 2020).

Roubach e Valadares Oliveira (2021) enfatizam que cada vez mais se reconhece a natureza do sucesso dos projetos como multidimensional, com critérios diferentes, sendo pouco mensurável, e que ainda há compreensão limitada das cadeias causais, por meio das quais o sucesso emerge. Segundo Grander, Dal Vesco e Ribeiro (2019), que analisaram alguns projetos

desenvolvidos, nem todos os parâmetros de sucesso ou causa dele têm o mesmo caráter sugestivo 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. O apoio da alta administração e a dedicação exclusiva de gerentes de projetos possui impacto significativo e moderado nessas relações (Grander, Dal Vesco & Ribeiro, 2019).

Neste estudo ora desenvolvido, foram verificadas as relações conceituais entre as variáveis latentes e, por sua vez, sua relação com o sucesso dos projetos e como esse sucesso se relaciona com o desempenho organizacional. Estudos evidenciam a importância da gestão do conhecimento, da gestão de projetos e da gestão de benefícios no sucesso dos projetos, sendo que, em muitos casos, estes estão em pares (Reich *et al.*, 2012; Musawir *et al.*, 2017; Fernandes & O'sullivan, 2021). Entretanto, ressalta-se a existência de uma lacuna acadêmica acerca dessas áreas reunidas, constatada em pesquisa nas bases de conhecimento *Scopus* e *Web of Science*.

Desse modo, este estudo pode servir como base de conhecimento para o ambiente corporativo, tanto na esfera pública quanto privada, evitando desperdício de recursos, visto os ciclos de crise a que as organizações estão submetidas. Sendo assim, a utilização adequada de recursos precisa ser vista como indispensável. Além disso, do ponto de vista teórico, destaca-se a relevância deste estudo ao elencar os principais autores que discutem gestão do conhecimento, governança de projetos e gestão de benefícios, em suas potencialidades e fragilidades.

2 Fundamentação teórica

Ao longo dos anos, muitas publicações têm contribuído para o desenvolvimento das estruturas organizacionais, como um campo de investigação teórico e prático. Nesse sentido, os requisitos do projeto são influenciados pela estrutura organizacional, suas práticas e conhecimentos, benefícios, colaboradores e fomentadores (Musawir *et al.*, 2017).

Segundo Santos, Antunes e Magalhães (2022), a gestão do conhecimento é um conceito com aplicação em muitos domínios, de diferentes áreas, e vem se tornando uma questão progressiva para os interesses organizacionais. O processo do conhecimento, na perspectiva de gestão do conhecimento, é composto pela conciliação de recursos e competências organizacionais, internos e externos, a fim de resolver problemas de negócios, melhorar o desempenho dos negócios, aumentar a inovação e alcançar a singularidade e o sucesso de uma organização (Reich *et al.*, 2012; Todorovic *et al.*, 2014; Musawir *et al.*, 2017).

Ressalta-se, nesse sentido, a existência de uma relação positiva entre cada um dos três elementos de gestão do conhecimento (estoque de conhecimento, ambiente habilitante e práticas de conhecimento) e o desenvolvimento de conhecimento, baseado em projetos (Reich *et al.*, 2012). Todorovic *et al.* (2014), entretanto, ressaltam que alguns estudos apontam para falhas no processo de coleta de dados no decorrer da realização de um projeto, que permitiria a aprendizagem e a transferência de conhecimentos para outros projetos e toda a organização.

No que tange à relação gestão do conhecimento e sucesso do projeto, Pauli e Sell (2019) relacionam a gestão do conhecimento ao sucesso do projeto a partir da identificação, aquisição, armazenamento e compartilhamento de conhecimento relevante para um projeto. Uma equipe bem informada e com acesso a informações atualizadas tem mais chances de tomar decisões acertadas. A gestão do conhecimento proporciona à equipe acesso a informações relevantes, promovendo a aprendizagem contínua e facilitando a transferência de conhecimento. Ao implementar práticas eficazes de gestão do conhecimento, as organizações aumentam suas chances de alcançar os objetivos do projeto, evitando erros passados e capitalizando o conhecimento adquirido para obter melhores resultados.

A partir do exposto, observa-se que a literatura oferece suporte para a construção da primeira hipótese (H1) desta pesquisa – que o sucesso do projeto é influenciado com base na gestão do conhecimento. Nesse sentido, a hipótese H1 deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Gestão de Conhecimento” e “Sucesso dos Projetos”. Assim, a Gestão do Conhecimento poderia desempenhar um papel crítico na assistência e promoção do desempenho de uma organização.

H1. Há uma relação positiva e significativa entre Gestão de Conhecimento (GC) e Sucesso dos Projetos (SP).

Segundo Breese *et al.* (2015), a gestão de benefícios é também conhecida como gestão da realização de benefícios. É definida como conjunto de processos que garantem que os projetos, programas e portfólios incorporem os requisitos de estratégias de negócios em *business*, a fim de criar valor, de forma significativa e sustentável (Serra & Kunc, 2015). Constatar o sucesso de um projeto não é tarefa fácil, sendo, segundo Musawir *et al.* (2017), o maior desafio para a adoção da gestão de benefícios o fato de muitas organizações ainda não reconhecerem e medirem os benefícios do projeto como um critério para o sucesso.

Há um crescente corpo de evidências indicando que o uso de práticas de gestão de benefícios aumenta a probabilidade de os projetos atingirem os objetivos organizacionais, tanto em relação aos investimentos em Tecnologia da Informação quanto de forma geral (Serra & Kunc, 2015; Roubach & Valadares Oliveira, 2021). Dentro de uma perspectiva da gestão de benefícios, a governança do projeto é fundamental para a entrega do pretendido benefício, através da defesa da mudança organizacional, como um elemento crítico para o sucesso dos projetos (Serugga, Kagioglou & Tzortzopoulos, 2020).

A gestão de benefícios é um processo que visa identificar, planejar, rastrear e realizar os benefícios esperados, a partir da implementação de projetos ou programas. Por sua vez, o sucesso dos projetos refere-se à capacidade de atingir os objetivos estabelecidos, dentro dos prazos, do orçamento e com os resultados desejados. A gestão de benefícios influencia o sucesso dos projetos por meio do alinhamento estratégico, da definição e do planejamento dos benefícios, da realização dos benefícios, e do monitoramento e controle (Ika & Pinto, 2022).

Nesse sentido, a segunda hipótese (H2) deste estudo sugere a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Gestão de Benefícios e “Sucesso dos Projetos”:

H2. Há uma relação positiva e significativa entre Gestão de Benefícios (GB) e Sucesso dos Projetos (SP).

O estudo da governança é parte da literatura sobre gestão de projetos, encontrando, inclusive, literatura própria e pesquisas a seu respeito. Nesse aspecto, conhecer sua origem e compreender sua relação com os projetos é fundamental para uma identificação mais clara, quando se refere à área científica e tema de pesquisa (Nordvik, 2023).

Ainda segundo Nordvik (2023), com seu sucesso recente, a relação entre governança e governabilidade de projetos chamou a atenção de pesquisadores. No entanto, apesar da orientação de que as partes interessadas têm uma relação positiva significativa com o sucesso dos projetos, não foi encontrada nenhuma correlação significativa entre a governança de projetos e o sucesso dos projetos. Sob a ótica da equipe do projeto, acredita-se que por ter mais maturidade em projetos, foi possível identificar em diversas falas, além dos benefícios almejados, oportunidades de melhorias, inclusive pela gestão de benefícios (Pereira *et al.*, 2022).

Conceitualmente, a governança de projetos refere-se ao estabelecimento de estruturas, processos e políticas para garantir que os projetos sejam gerenciados de maneira eficaz, alinhados aos objetivos organizacionais e em conformidade com as melhores práticas e padrões. Assim, a governança de projetos influencia o sucesso dos projetos por meio do estabelecimento de estrutura e responsabilidades claras, e pela tomada de decisão baseada em informações (Young *et al.*, 2020).

Dessa forma, esta pesquisa buscou explorar mais que os conflitos tradicionais entre gerentes de projeto e patrocinadores do projeto, reconhecendo a importância do contexto do projeto e as estruturas de governança de projetos no sucesso destes. Nesse sentido, a terceira hipótese (H3) deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Sucesso dos Projetos” e “Governança de Projetos”:

H3. Há uma relação positiva e significativa entre Sucesso dos Projetos (SP) e Governança de Projetos (GP).

Já é reconhecido na literatura, conforme Volden e Welde (2022), que existe uma restrição aos critérios de sucesso dos projetos. Além disso, o conceito de sucesso dos projetos pode não ser binário entre o sucesso e o fracasso. Devido a esses fatores, as estimativas existentes sobre taxas de sucesso dos projetos podem não apresentar uma imagem precisa (Zwikael *et al.*, 2019; Breese *et al.*, 2015).

O sucesso dos projetos tem um impacto direto no desempenho organizacional, posto que projetos bem-sucedidos contribuem grandemente tanto para o alcance dos objetivos estratégicos, a melhoria dos processos, a introdução de inovações, como para o aumento da satisfação do cliente. Ao alcançar um alto nível de sucesso nos projetos, as organizações têm maior probabilidade de obter um desempenho organizacional sólido, impulsionando seu crescimento e sucesso no longo prazo (Fareed & Su, 2021).

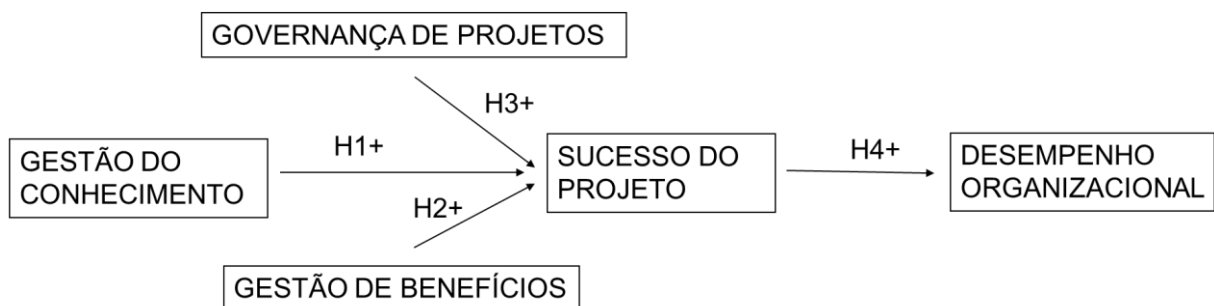
Em harmonia, o desempenho organizacional pode também estar alinhado à eficácia, à eficiência, à produtividade, à qualidade, à inovação, à sobrevivência e ao sucesso de uma organização, podendo os indicadores operacionais (financeiro, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento) serem importantes na avaliação do sucesso da organização (Zwikael *et al.*, 2019; Oliveira Lucena *et al.*, 2021). Dessa forma, a quarta hipótese (H4) deste estudo preconiza a existência da relação positiva e significativa entre as variáveis latentes “Sucesso dos Projetos” e “Desempenho Organizacional”:

H4. Há uma relação positiva e significativa entre Sucesso dos Projetos (SP) e Desempenho Organizacionais (DO).

Para melhor compreensão do escopo geral desta pesquisa, um modelo de estrutura foi desenvolvido e pode ser observado na Figura 1.

Figura 1.

Estrutura de Convergência de Hipóteses por Área Investigada



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Foi desenvolvido um modelo de convergência de hipóteses por área investigada, apresentado na Figura 1.

3 Procedimentos metodológicos

Os dados para este estudo foram obtidos a partir de um questionário, aplicado com o auxílio da ferramenta *Google Form*. Para estruturar o questionário, foi utilizada a Escala Intervalar de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente” (1) até “concordo totalmente” (5), como possibilidades de respostas. A estrutura do questionário aplicado consta no Apêndice A e foi elaborado com base em estudos, conforme se apresentam na Tabela 1:

Tabela 1.*Origem das Assertivas do Questionário*

Variável	Fonte
Gestão de Conhecimento	Reich, Gemino e Sauer (2012)
Governança de Projetos	Musawir, Serra, Zwikael e Ali (2017); Haq, Gu, Liang e Abdullah (2019)
Gestão de Benefícios	Serra e Kunc (2015); Musawir, Serra, Zwikael e Ali (2017)
Sucesso dos Projetos	Serra e Kunc (2015); Musawir, Serra, Zwikael e Ali (2017); Haq, Gu, Liang e Abdullah (2019)
Desempenho Organizacional	Serra e Kunc (2015); Haq, Gu, Liang e Abdullah (2019)

Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A primeira parte do questionário foi composta por perguntas relacionadas à determinação dos respondentes, permitindo se observar o tempo de atuação na área, a formação profissional, qual o segmento de atuação, a função que desenvolve na organização e quais as ferramentas/técnicas que ele utiliza em suas práticas de trabalho. As assertivas utilizadas no questionário estão disponíveis no Apêndice A.

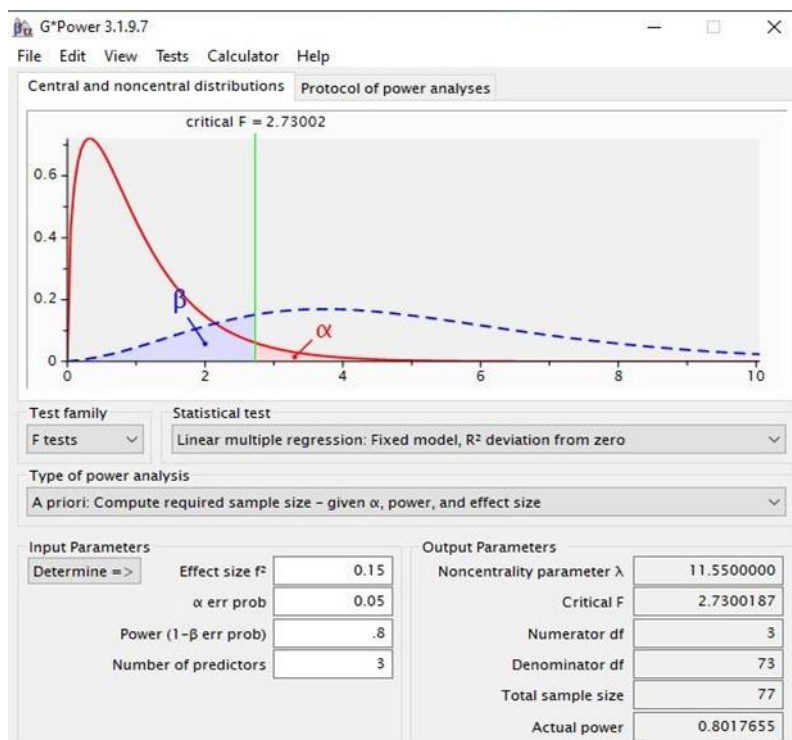
No segmento da variável Gestão de Conhecimento, do questionário aplicado, buscou se analisar a relação na área de projetos que tiveram como base negócios em Tecnologia de Informação. As perguntas, assim, se encaminharam para a formação de um conceito tridimensional, que compreende estoque de conhecimento, possibilitando relacionar ambiente e práticas de conhecimento, com a criação e o alinhamento dos três tipos de projetos que são essenciais para alcançar os resultados de negócios desejados (Reinch *et al.* 2012). No segmento da variável Governança de Projetos, do questionário aplicado, as questões foram relacionadas à utilização das relações entre Governança de Projeto eficaz, gerenciamento de benefícios e sucesso do projeto, que representam o *business case*, o *status report*, a atribuição de papéis e responsabilidades durante o ciclo de vida dos projetos e gestão de *portfólio*. No segmento da variável Gestão de Benefícios, do questionário aplicado, as questões relacionaram-se ao monitoramento de benefícios dos projetos, à comunicação e ao alinhamento de expectativas com as partes interessadas.

Quanto ao Sucesso de Projetos, as questões visaram o cumprimento de escopo, orçamento, cronograma, requisitos de qualidade, necessidade dos *stakeholders*, retorno financeiro e “saídas” dos projetos, enquanto as questões de Desempenho Organizacional estavam relacionadas à gestão de *portfólio*, alinhamento dos projetos com metas e desempenho dos negócios. Por último, finalizando o questionário, se solicitou aos respondentes que indicassem aspectos para concepção e resultados do projeto, que julgassem relevantes.

O procedimento de coleta de dados foi desenvolvido por meio digital, entre os meses de maio e agosto de 2022. Como resultado, obteve-se retorno de 82 respondentes, todos com formação e atuação na área de gestão de projetos, sendo a amostragem calculada com o auxílio do *software* G-Power, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2.

Cálculo Mínimo de Amostra, Usando Software G-Power



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Considerando o tamanho da amostra desta pesquisa, o poder de efeito foi de 0.8, com erro amostral probabilístico de 0.05 e f^2 de 0.15. Para a análise dos dados, se utilizou a modelagem de equações estruturais para testar as hipóteses do estudo, bem como avaliar o modelo.

4 Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos dados apresentados na pesquisa representam os dados coletados a partir de 82 respondentes ao questionário.

4.1 Perfil dos respondentes

A análise dos dados coletados a partir da caracterização dos respondentes iniciou pelo tempo de atuação com a Gestão de Projetos. Percebe-se que a grande maioria dos respondentes atua a mais de 10 anos na área, correspondendo a 51,10% do total. As áreas de atuação destes respondentes com maior visibilidade para a atuação no setor de Educação (24,39%), seguido de Tecnologia da Informação (17,06%), Consultoria (14,63%) e Indústria da Construção Civil (10,98%). Caracteriza-se com grande representatividade a área de Gestor/Gerente de Projetos (54,87%) dos respondentes, passando posteriormente por equipe Funcional do Projeto (14,63%) e Analista de Projetos (12,2%).

4.2 Avaliação do modelo de mensuração estrutural

A análise dos modelos foi iniciada com a validade das variáveis, por meio do estudo das cargas cruzadas, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2.

Valores das Cargas Cruzadas Das VO Nas VL

Variável Latente		DO	GB	GC	GP	SP
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	DO01	0,707	0,485	0,334	0,515	0,568
	DO02	0,757	0,500	0,399	0,564	0,499
	DO03	0,692	0,468	0,313	0,385	0,486
	DO04	0,662	0,362	0,223	0,312	0,496
	DO05	0,747	0,516	0,210	0,456	0,587
	DO06	0,710	0,465	0,388	0,513	0,425
	DO07	0,694	0,429	0,189	0,406	0,457
	DO08	0,741	0,432	0,311	0,455	0,547
	DO09	0,717	0,436	0,269	0,540	0,549
	DO10	0,726	0,475	0,333	0,351	0,631
GESTÃO DE BENEFÍCIOS	GB01	0,445	0,818	0,489	0,663	0,502
	GB02	0,543	0,747	0,464	0,507	0,541
	GB03	0,504	0,762	0,422	0,613	0,626
	GB04	0,408	0,731	0,398	0,399	0,599
	GB05	0,455	0,730	0,454	0,468	0,485
	GB06	0,489	0,677	0,333	0,512	0,472
	GB07	0,508	0,826	0,438	0,591	0,573
	GB08	0,481	0,758	0,421	0,557	0,641
	GB09	0,408	0,692	0,409	0,606	0,454
	GB10	0,473	0,606	0,276	0,476	0,395
GESTÃO DO CONHECIMENTO	GC01	0,271	0,464	0,777	0,379	0,203
	GC02	0,289	0,496	0,789	0,365	0,289
	GC03	0,225	0,289	0,726	0,238	0,236

Variável Latente		DO	GB	GC	GP	SP
GOVERNANÇA DOS PROJETOS	GC04	0,396	0,438	0,702	0,596	0,280
	GC05	0,323	0,307	0,629	0,388	0,144
	GP02	0,396	0,480	0,431	0,692	0,481
	GP03	0,348	0,530	0,309	0,756	0,443
	GP04	0,416	0,549	0,456	0,701	0,356
	GP05	0,568	0,635	0,471	0,851	0,530
	GP06	0,441	0,401	0,397	0,667	0,345
	GP07	0,592	0,627	0,390	0,779	0,528
	SP01	0,485	0,615	0,307	0,419	0,705
	SP04	0,427	0,499	0,227	0,434	0,720
SUCESSO DOS PROJETOS	SP05	0,606	0,584	0,289	0,512	0,805
	SP06	0,653	0,515	0,198	0,505	0,844
	SP07	0,596	0,561	0,191	0,440	0,701
	SP08	0,525	0,503	0,287	0,442	0,716

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

Pela análise dos dados apresentados na Tabela 2, verifica-se que as cargas fatoriais das variáveis observáveis nas variáveis latentes adequadas são maiores quando comparadas com os demais construtos. Portanto, o modelo tem variáveis discriminantes.

Na sequência desta constatação, foram verificadas estatísticas associadas para avaliar se a análise fatorial era adequada para o tratamento dos dados. A análise realizada no SPSS indica KMO de 0,880 e Teste de Esfericidade de Bartlett de 0,000. O *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* extraído no *software* é uma estatística que indica a proporção de variância das variáveis do estudo que pode ser causada por fatores subjacentes. Valores perto de um indicam que uma análise de fator é adequada. O teste de Esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade, assim as variáveis não estariam relacionadas. Os valores com nível de significância menores que 0,05 indicam que uma análise fatorial é adequada para os dados.

Posto isso, as seguintes variáveis foram excluídas por possuírem carga fatorial baixa GC06 (0,588), GP01 (0,495), GP08 (0,500), GP09 (0,591), GP10 (0,566), SP02 (0,329), SP03 (0,503). Na sequência da análise das variáveis observáveis, procedeu-se a análise da validade das variáveis latentes, pelo critério de Fornell e Lacker, cujos resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3.

Valores das Correlações Entre VL e Raízes Quadradas dos Valores das AVE na Diagonal Principal

Variável latente	DO	GB	GC	GP	SP
Desempenho organizacional	0,739				
Gestão de benefícios	0,639	0,737			
Gestão do conhecimento	0,414	0,560	0,727		
Governança dos projetos	0,626	0,730	0,547	0,744	
Sucesso dos projetos	0,716	0,729	0,331	0,614	0,751

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

A avaliação da validade discriminante por Fornell e Lacker 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. A validade discriminante indica até quando os constructos (variáveis latentes) são independentes uns dos outros, por isso ela precisa ser maior do que os números abaixo.

Os critérios de qualidade do modelo foram analisados em seguida, segundo a análise de Cronbach's alpha, rho_a, rho_c, e AVE. O resultado desta análise pode conferido na Tabela 4.

Tabela 4.

Construção da Confiabilidade e Validade do Modelo

Variável latente	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Desempenho organizacional	0,894	0,897	0,913	0,512
Gestão de benefícios	0,906	0,912	0,922	0,544
Gestão do conhecimento	0,779	0,794	0,848	0,528
Governança dos projetos	0,838	0,851	0,881	0,553
Sucesso dos projetos	0,843	0,848	0,885	0,563

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

Nesta etapa, foi possível verificar os valores de alfa de Cronbach e das confiabilidades compostas foram superiores a 0.6, bem como os AVEs foram superiores a 0.5.

A Tabela 5, apresentada na sequência, mostra os valores de colinearidade das variáveis observadas.

Tabela 5.

Estatísticas de Colinearidade (VIF)

DO01	1,858	GB01	2,776	GC01	2,347	GP02	1,518	SP01	1,831
DO02	2,235	GB02	1,986	GC02	2,294	GP03	1,677	SP04	1,988
DO03	1,804	GB03	2,300	GC03	1,499	GP04	1,852	SP05	2,154
DO04	1,764	GB04	1,960	GC04	1,338	GP05	2,503	SP06	2,693
DO05	2,080	GB05	2,053	GC05	1,434	GP06	1,617	SP07	1,789
DO06	1,996	GB06	2,206			GP07	2,250	SP08	1,791
DO07	1,965	GB07	3,104						
DO08	2,132	GB08	2,289						
DO09	2,166	GB09	1,996						
DO10	2,095	GB10	1,585						

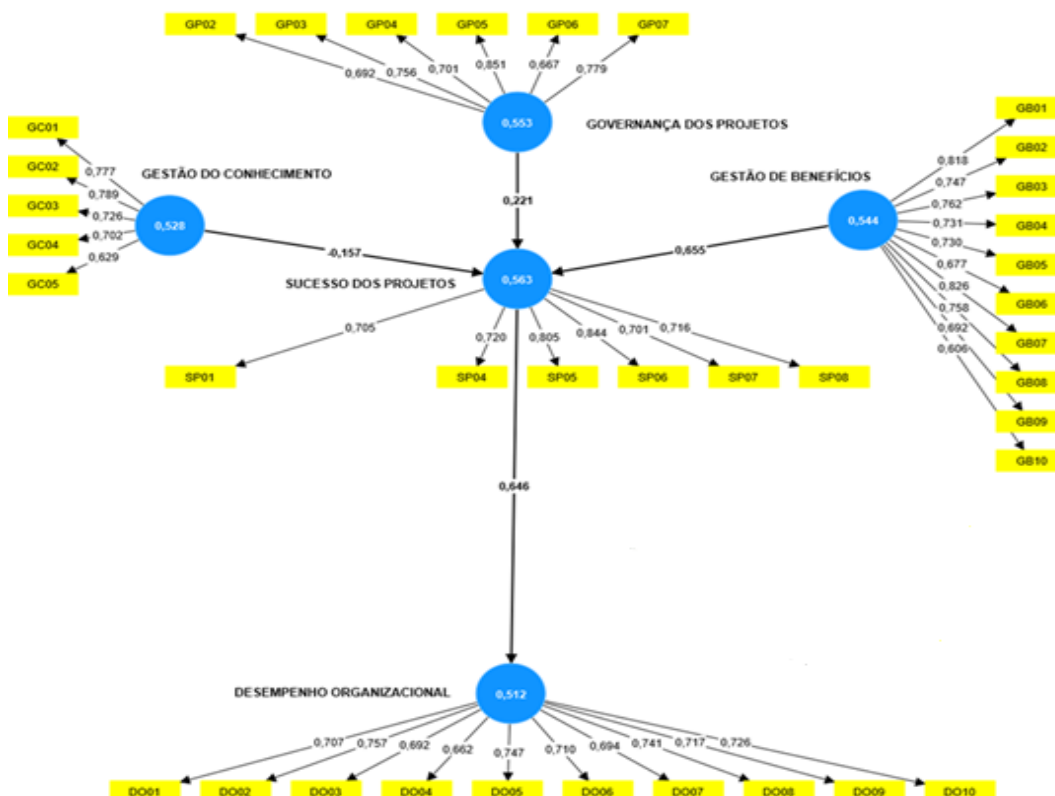
Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2022).

Segundo demonstrado na Tabela 5, não foram encontrados problemas quanto à colinearidade, já que os valores de VIF das variáveis são todos inferiores a 4,0.

A seguir, conforme ilustra a Figura 3, é apresentado o modelo final.

Figura 3.

Modelo da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

Partindo da análise do exposto na Figura 3, evidenciou-se que 51,20% de todos os efeitos do desempenho organizacional são explicados pelo modelo apresentado. Prosseguindo na análise, foram avaliados os coeficientes de determinação de Pearson (R^2). De acordo com Hair Jr. *et al.* (2022), o R^2 avalia a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. A recomendação para a área de ciências sociais e comportamentais é de que tal coeficiente varie de 2% a 26%, sendo: $R^2=2\%$ considerado como efeito pequeno; $R^2 = 13\%$ efeito médio e $R^2 = 26\%$ efeito grande. Na Tabela 6, apresentam-se os dados relativos ao R^2 das VL endógenas.

Tabela 6.

R² das VL Endógenas

Variável Latente	R-Square	R-Square adjusted
Desempenho Organizacional	0,622	0,607
Sucesso dos Projetos	0,561	0,545

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

Após essas novas avaliações, pode-se concluir que o novo modelo estrutural adequado está apto para verificação do teste de hipótese, pelo *software* SmartPLS 4. A partir do *bootstrapping*, do SmartPLS4, foram obtidos: valores de caminho (Path); valores de T (t-value); valores de P (p-value); e intervalos de confiança de cada relação, conforme se pode verificar na Tabela 7. Observa-se que nem todos os valores para teste estatístico *t*, obtido para a relação entre VL, excede o valor de referência 1,96, considerando o nível de significância adotado de 5% (Hair Jr. *et al.*, 2022). Já no que concerne aos valores de *p*, estes correspondem, segundo Hair Jr *et al.* (2022), à probabilidade de rejeitar, erroneamente, uma hipótese nula verdadeira. Ressalta-se que, para o alcance dos resultados de valores de *p*, foi utilizada a função do SmartPLS4 ® *Bootstrapping*, com nível de significância de 5%. Ainda de acordo com Hair Jr *et al.* (2022), ao assumir um nível de significância de 5%, o valor de *p* deve ser menor que 0,05 para concluir que o relacionamento em consideração é significativo em um nível de 5%.

Tabela 7.

Coefficientes de Caminho

Hipóteses	Variáveis latentes	Amostra Original	T statistics (O/STDEV)	P values	Resultado
H1	Gestão do Conhecimento -> Sucesso dos projetos	-0,157	1,599	0,110	Não suportado
H2*	Gestão de Benefícios -> Sucesso dos projetos	0,655	6,144	0,000	Suportado
H3**	Governança dos Projetos -> Sucesso dos projetos	0,221	2,008	0,045	Suportado
H4*	Sucesso dos Projetos -> Desempenho organizacional	0,646	11,217	0,000	Suportado

Nota: * nível de significância 1%; ** nível de significância 5%

Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de dados da pesquisa (SMARTPLS4®, 2023).

Quando dos estudos das hipóteses, constatou-se a não confirmação da hipótese H1, que relaciona de forma positiva e significativa a relação entre a Gestão do Conhecimento e o Sucesso dos Projetos, contrariando estudos que deram origem à hipótese em questão. Nessa perspectiva, demandam-se novas observações, a fim de servirem de contraponto e, com isso, se obtenha uma conclusão efetiva. Nessa seara, pode-se confirmar a hipótese H2, pela qual existia a prerrogativa de haver uma relação positiva e significativa entre a Gestão de Benefícios e o Sucesso de Projetos. No que diz respeito à hipótese H3, esta também pode ser confirmada, mostrando a possibilidade de relação positiva e significativa entre a Governança de Projetos e o Sucesso de Projetos. A hipótese H4, também confirmada, mostra que há uma relação positiva e significativa entre o Sucesso dos Projetos e o Desempenho Organizacional.

Desse modo, com os dados obtidos na pesquisa e a posterior análise, determinaram-se os pressupostos deste estudo, conforme detalhados a seguir:

H1 – Há uma relação positiva e significativa entre Gestão de Conhecimento e Sucesso dos Projetos

Esta hipótese não foi suportada, mediante as relações de suas dimensões – Gestão de Conhecimento → Sucesso dos Projetos. Nesta pesquisa, os dados sugeriram forte indicação de que o sucesso estaria ligado às equipes de negócios e de governança, que detinham conhecimento e experiência necessários a uma mudança organizacional e com gestão de benefícios organizacionais desejados, além de os membros das equipes se verem como possuidores de conhecimentos e aprendizagens dentro do projeto proposto e no acesso à gestão do conhecimento. Nesta pesquisa, entretanto, não se conseguiu demonstrar que as organizações

podem entregar seus projetos com sucesso com base na gestão do conhecimento. Neste caso, observa-se, ainda, que o resultado não representa pesquisas anteriores, tais como Reich, Gemino e Sauer (2012) e Alhawari (2016), que reconheceram a força relativa das relações causais do conhecimento no sucesso.

H2 – Há uma relação positiva e significativa entre Gestão de Benefícios e Sucesso dos Projetos

Por este estudo, verificou-se a existência de uma associação estatisticamente significativa entre a Gestão de Benefícios e o Sucesso dos Projetos. Assim, quando uma organização implementa e executa adequadamente a gestão de benefícios, há uma tendência de que os projetos sejam mais bem-sucedidos na entrega dos benefícios pretendidos (Serra & Kunc, 2015). Assim como nas pesquisas de Serra e Kunc (2015), Musawir *et al.* (2017) e Grander, Dal Vesco e Ribeiro (2019), esta pesquisa identificou a existência de relação positiva entre Gestão de Conhecimento e o Sucesso dos Projetos. Contudo, embora existam evidências consideráveis sugerindo que as organizações não são capazes de executar adequadamente a estratégia de gerenciamento de benefícios e, portanto, são incapazes de perceber os benefícios do projeto (Breese *et al.*, 2015), a gestão de benefícios é crucial para o sucesso dos projetos dentro de uma organização (Zwikael *et al.*, 2019).

H3 – Há uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos e Sucesso de Projetos

Este pressuposto foi suportado, assim como demonstraram os estudos de Musawir *et al.* (2017) e Haq *et al.* (2019), isto é, a governança de projetos eficaz e o sucesso dos projetos estão relacionados e agem positivamente para o sucesso. A governança eficaz ajuda as organizações a alcançar o sucesso, ao implantar informações seguras e confiáveis por meio de aplicativos de Tecnologia de Informação (Haq *et al.*, 2019; Kettinger, Ryoo, & Marchand, 2021). Uma relação positiva e significativa entre Governança de Projetos e Sucesso de Projetos sugere que a implementação de boas práticas de governança é uma estratégia importante para aumentar a probabilidade de êxito dos projetos. Portanto, as organizações podem se beneficiar, ao investir na melhoria de suas capacidades de governança de projetos, visando melhorar o desempenho e os resultados de seus projetos (Nordvik, 2023).

H4 – Há uma relação positiva e significativa entre o Sucesso dos Projetos e Desempenho Organizacional

Este estudo verificou a existência de uma associação estatisticamente significativa entre o Sucesso dos Projetos e o Desempenho Geral de uma organização. Desta forma, quando os projetos são bem-sucedidos, é gerado impacto positivo no desempenho e nos resultados alcançados pela organização como um todo. Assim, como no estudo de Musawir *et al.* (2017), Serra e Kunc (2015), Haq *et al.* (2019) e Grander, Dal Vesco e Ribeiro (2019), esta hipótese foi suportada. Os resultados podem também ser corroborados por Grander, Dal Vesco e Ribeiro (2019), segundo os quais o sucesso dos projetos favorece os objetivos de maior grau das organizações e, por isso, os projetos devem estar alinhados com o desempenho organizacional, desde a concepção até sua execução.

6 Conclusão

A presente pesquisa teve como propósito o estudo do desempenho organizacional, da gestão do conhecimento, da governança de projetos e da gestão de benefícios. Notabiliza-se que a gestão de projetos está cada dia mais presente na vida das organizações e que seu sucesso é fundamental para o desempenho organizacional, sendo necessária a compreensão de suas relações.

Nesse sentido, este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa quantitativa, com questionário *online*, elaborado para atender os objetivos da pesquisa. Ressalta-se, ainda, que este instrumento de pesquisa foi desenvolvido para testar um conjunto de hipóteses, sendo a amostra composta por profissionais de gerenciamento de projetos, com experiência de trabalho, formação, ou que auxiliavam em cargos apropriados, relacionados a projetos na organização. Entende-se que esses requisitos eram fundamentais para avaliar, quantitativamente, as relações entre os constructos de governança de projetos, gestão de benefícios e gestão do conhecimento no sucesso dos projetos e sua relação com o desempenho organizacional.

Embora esta pesquisa demonstre a intenção de unir três áreas de conhecimento, gestão do conhecimento, governança de projetos e gestão de benefícios, focando-se no sucesso dos projetos e sua relação como desempenho organizacional, acredita-se que este seja um dos primeiros estudos a conectar e explorar quantitativamente essas relações.

Observa-se, também, que, devido ao momento deste estudo (ocorrido durante a pandemia da covid-19), a efetiva realização dos benefícios não foi mensurada diretamente.

Entretanto, em toda a dimensão pesquisada dentro da gestão de benefícios, esta pesquisa mostra-se apoiada no planejamento, na análise, na realização dos benefícios e no desempenho das organizações. Nesse sentido, porém, ressalta-se que serão necessárias novas pesquisas, que adotem uma abordagem de longo prazo para avaliar até que ponto essas práticas eficazes, de gerenciamento de benefícios, permitem o sucesso e sua relação com o desempenho organizacional.

O gap explorado nessa pesquisa foi a escassez de estudos que integram, em um modelo único, a gestão do conhecimento, a governança de projetos, a gestão de benefícios e o sucesso do projeto em uma única investigação, a fim de compreender o efeito destes e o impacto conjunto no desempenho organizacional. Como sugestões para pesquisas futuras, alguns pontos podem ser estudados e identificados, como: o impacto da gestão do conhecimento na execução de projetos e no desempenho organizacional; a relação entre a governança de projetos e o sucesso dos projetos, bem como seu efeito no desempenho organizacional; mecanismos de gestão de benefícios e sua influência no desempenho organizacional; interação entre a governança de projetos e a gestão de benefícios, e como isso afeta o sucesso dos projetos e o desempenho organizacional.

Posto isso, este estudo contribui para um crescente corpo de evidências, que argumentam que uma governança de projetos é necessária para que as organizações maximizem seu sucesso e sua relação com o desempenho organizacional. Como principal contribuição, destaca-se o reforço sobre a necessidade de novos estudos, visto que os agentes envolvidos verificaram a necessidade de os projetos estarem alinhados com os objetivos das organizações e que precisam entregar benefícios desejados e definidos pelas partes interessadas. Enfim, como e por todo o exposto, reforça-se o conceito de que as organizações precisam, cada vez mais, a aproveitar seu capital intelectual tanto quanto devem explorar outros recursos.

Referências

- Alhawari, S. (2016). Relationship between project management processes and the knowledge repository for project success. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 12 (4). 16-30. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2016100102>
- Breese, R, Jenner, S., Serra, C. & Thorp, J. (2015) Benefits Management: Found or Lost in Translation. *International Journal of Project Management*, 33 (7), 1438-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Fareed, M. & Su, Q. (2021). Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation. *Administration & Society*, 54 (4), 690-713. <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>
- Fernandes, G., Araújo, M., Andrade, R., Pinto, E., Tereso, A. & Machado, R. (2020). Critical Factors for Benefit Realization in University-Industry Collaborative R&D Programs. *International Journal of Project Organization and Management*, 12. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2020.105712>
- Fernandes, G & O’Sullivan, D. (2021). Benefits Management in University-Industry Collaboration Programs. *International Journal of Project Management*, 39 (1), 71-84. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.002>
- Grander, G., Dal Vesco, D. & Ribeiro, I. (2019). 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. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2). <https://doi.org/10.5585/gep.v10i2.13965>
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN: 978-1-4522-1744-4. 307.
- Haq, S., Gu, D., Liang, C. & Abdullah, I. (2019). Project governance mechanisms and the performance of software development projects: Moderating role of requirements risk. *International Journal of Project Management*, 37 (4), 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.008>
- Ika, L. & Pinto, J. (2022). The re-meaning of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40 (7), <https://doi.org/835-848>, [10.1016/j.ijproman.2022.08.001](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001)
- Kettinger, W., Ryoo S. & Marchand, D. (2021). We’re engaged! Following the path to a successful information management capability. *The Journal of Strategic Information System*, 30 (3), 101681. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101681>
- Lima, M., Soares, T., Herling, L. & Mazon, G. (2019). Business life cycle: study with small suinoculture company. *Custos e @gronegocio*. 15 (3), 2-21. <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v15/OK%201%20ciclo.pdf>

- Liu, Y., Keller, R. & Bartlett, K. (2021). Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and Innovation Management*. 30 (3), 498-510. <https://doi.org/10.1111/caim.12438>
- Musawir, A., Serra, C. E., Zwikael, O. & Ali, I. (2017). Project Governance, Benefits Management, and Project Success: Towards a Framework to Support Organizational Strategy Implementation. *International Journal of Project Management*, 35 (8) 1658-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Nordvik, K. (2023). The connection between incentives and success criteria in the governance of projects. *Procedia Computer Science*. 219, 1721-1726. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.466>
- Oliveira Lucena, J., de Medeiros Junior, J. & de Oliveira, M. (2021). Governança de projetos na administração pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 85-109. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18527>
- Pauli, C. & Sell, D. (2019). Gestão do conhecimento em escritórios de gerenciamento de projetos: diagnóstico e definição de estratégias para um instituto de pesquisa privado. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(3), 47-63. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i3.14413>
- Pereira, I. B. O., da Silva Dantas, T., da Silva, D. & Lucena, J. (2022). A gestão de benefícios em um projeto de implantação de prontuário eletrônico do paciente: a perspectiva de profissionais da saúde sob a luz do modelo visual lifecyclecanvas®. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(1), 189-214. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i1.21535>
- .Reich, B. H., Gemino, A. & Sauer, C. (2012). Knowledge management and project-based knowledge in IT projects: a model and preliminary empirical result. *International Journal of Project Management*, 30 (6), 663–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.003>
- Roubach, L. & Valadares Oliveira, M. (2021). A relação entre o planejamento e o sucesso do projeto sob os efeitos do risco e da capacitação profissional. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 88-120. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i3.19048>
- Santos, S., de Antunes, A. & Magalhães, J. (2022). Um modelo avaliativo da excelência em gestão do conhecimento em um laboratório farmacêutico oficial. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(3), 69-96. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23009>
- Scheffer, D. M. (2023). *O sucesso de projetos com base na gestão do conhecimento, governança de projetos e gestão de benefícios e seu efeito no desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/32907/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Daniel_Munari_Scheffer__30-03-2023_REV03-1-2.pdf

- Serra, C. E. M. & Kunc, M. (2015). Management of Benefit Realization and Its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies. *International Journal of Project Management*, 33 (1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Serugga, J., Kagioglou, M. & Tzortzopoulos, P. (2020). Benefit realization of front-end projects from a requirements management perspective – a systematic review of the literature. *Buildings*, 10 (5), 83. <https://doi.org/10.3390/buildings10050083>
- Todorovic, M., Obradović, V, & Mihić, M. (2014). Economic analysis of social services for the elderly in Serbia: Two sides of the same coin, *Evaluation and Program Planning*, 45(C), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.03.004>
- Volden, G. & Welde, M. (2022). Public project success? Measuring the nuances of success through ex post evaluation. *International Journal of Project Management*, 40 (6), 703-714. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.006>
- Yang, X., Wang, L., Zhu, F. & Muller, R. (2022). Prior and governed stakeholder relationships: The key to resilience of inter-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 40 (1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.001>
- Young, R., Chen, W., Quazi, A., Parry, W., Wong, A. & Poon, S. (2020). The relationship between project governance mechanisms and project success an international data set. *International Journal of Managing Projects in Business*. 13 (7), 1496-1521. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0212>
- Zwikael, O. & Meredith, J. (2021). Evaluating the Success of a Project and the Performance of Its Leaders. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68 (6), 1745-1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>
- Zwikael, O., Meredith, J. & Smyrk, J. (2019). The responsibilities of the project owner in realizing the benefits. *International Journal of Operations & Production Management*, 39 (4), 503–24. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2018-0086>

Apêndice A – Assertivas do questionário

Gestão do Conhecimento

- GCO01 No início do projeto, a equipe de negócios tinha todo o conhecimento e experiência necessários para criar o Plano de Mudança Organizacional.
- GCO02 No início do projeto, a equipe de governança tinha todo o conhecimento e experiência necessários para definir os Benefícios organizacionais desejados.
- GCO03 Os membros da equipe do projeto viram a si mesmos como tendo um conhecimento e aprendizagem - orientação dentro do projeto
- GCO04 Os membros da equipe do projeto tiveram acesso a um sistema de gestão de conhecimento (por exemplo, portal do projeto, repositório de documentos).
- GCO05 Os membros da equipe de negócios compartilharam seus conhecimentos e experiência com membros da equipe.
- GCO06 Membros da Equipe de Governança compartilharam seus conhecimento e experiência com membros da equipe do projeto

Governança de Projetos

- GP01 O projeto é apoiado por informações relevantes e realistas que forneceram uma base confiável para autorizar a tomada de decisão e início do planejamento do projeto.
- GP02 A comunicação entre os membros da equipe (com relação ao status dos projetos) é confiável/adequada/precisa/completa.
- GP03 Existem critérios claramente definidos para relatar o status do projeto, riscos e problemas para os níveis organizacionais relevantes.
- GP04 Existe uma cultura de franca divulgação interna de informações do gerenciamento e do resultado dos projetos.
- GP05 Uma estrutura de governança é aplicada durante todo o ciclo de vida dos projetos.
- GP06 Cada projeto possui um gestor/gerente de projetos que é responsável por atingir os objetivos e as entregas do projeto.
- GP07 Papéis e responsabilidades para a governança do projeto são claramente definidos.
- GP08 Comparado com os projetos anteriores o projeto concluído mais recentemente teve um gestor/gerente de projeto mais preparado.
- GP09 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 de Benefícios

- GB01 Os projetos são aprovados descrevendo todas as saídas, resultados e benefícios esperados.
- GB02 Após o encerramento dos projetos a organização continua monitorando os resultados do projeto para avaliar a obtenção dos benefícios esperados.
- GB03 Os resultados desejados dos projetos são claramente definidos.
- GB04 Os resultados reais do projeto aderem aos resultados desejados indicados no início do projeto.
- GB05 As decisões tomadas durante a execução dos projetos são registradas e comunicadas às partes interessadas relevantes.
- GB06 Os resultados esperados dos projetos são frequentemente revisados para garantir seu alinhamento com as expectativas das partes interessadas.
- GB07 As partes interessadas costumam estar cientes das revisões dos projetos e suas necessidades são frequentemente avaliadas impactando em possíveis mudanças.
- GB08 O valor criado para a organização pelos resultados dos projetos é claramente mensurável.
- GB09 Resultados indesejáveis normalmente são gerenciados e evitados.
- GB10 Estratégias de gerenciamento de benefícios dos projetos são aplicadas em toda a empresa.

Sucesso do Projeto

- SP01 Os projetos cumprem satisfatoriamente o escopo definido no início do projeto.
- SP02 Os projetos cumprem satisfatoriamente as metas de orçamento definidas no início do projeto.
- SP03 Os projetos cumprem satisfatoriamente as metas de cronograma definidas no início do projeto.
- SP04 Os projetos cumprem satisfatoriamente os requisitos de qualidade definidos no início do projeto.
- SP05 Os projetos concluídos atendem as necessidades das partes interessadas.
- SP06 Os projetos trazem o retorno financeiro definido no business case ou planejamento.

- SP07 Os resultados financeiros dos projetos são formalizados mesmo quando não cumprem as metas definidas no planejamento.
- SP08 Os projetos satisfatoriamente entregam as saídas necessárias.

Desempenho Organizacional

- DO01 Os processos da organização foram otimizados através dos novos projetos
- DO02 A flexibilidade dos negócios foi aumentada por meio de novos projetos
- DO03 Novos projetos na organização são desenvolvidos a partir das informações de projetos anteriormente desenvolvidos
- DO04 Novos projetos facilitam a eficiência da rede de fornecedores da organização
- DO05 Benefícios para os negócios aconteceram a partir da realização de novos projetos
- DO06 Geralmente existe agilidade na organização
- DO07 Existe integração externa com fornecedores
- DO08 Existe integração externa com os clientes
- DO09 Novas oportunidades de mercado têm sido identificadas por meio de novos projetos
- DO10 Novos projetos permitem aos funcionários atenderem melhor as necessidades dos clientes