

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Andrews Fontana

**GESTÃO ORGANIZACIONAL DE  
PROJETOS: IDENTIFICAÇÃO DE  
PADRÕES POR SETOR INDUSTRIAL**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial orientada  
pela Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes, apresentada no  
Departamento de Engenharia Mecânica da Faculdade de Ciências e Tecnologias  
da Universidade de Coimbra.**

Julho de 2020





• U • C •

FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS  
E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE  
ENGENHARIA MECÂNICA

## **Gestão Organizacional de Projetos: identificação de padrões por setor industrial**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

### **Organizational Project Management: identification of patterns by industrial sector**

Autor

**Andrews Fontana**

Orientador

**Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes**

Júri

Presidente	<b>Professor Doutor Luís Miguel D. F. Ferreira</b> <b>Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra</b> <b>Professor Doutor João Eduardo Quintela A. S. Varajão</b>
Vogais	<b>Professor Auxiliar da Universidade do Minho</b> <b>Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes</b> <b>Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra</b>
Orientador	<b>Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes</b> <b>Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra</b>

Coimbra, julho, 2020



“Assim como o ferro enferruja pela falta de uso, e a água estagnada perde sua pureza – do mesmo modo a ociosidade exaure a vitalidade da mente.”

Leonardo Da Vinci.



## **Agradecimentos**

Este trabalho se sustenta como resultado de muito esforço, resiliência e aprendizado desenvolvido ao longo de todo o período do curso, agradeço primeiramente a Deus, pois tive força para superar as pedras do caminho.

Agradeço a toda minha família e amigos que me apoiaram na tomada de decisão de mudar drasticamente meus planos e ir em busca de um significado maior para a minha vida.

À minha orientadora Professora Doutora Gabriela Fernandes, pela sua orientação, disponibilidade, paciência e conhecimento transmitido em todas as etapas do desenvolvimento desse trabalho.

A todos os mestres da universidade que fizeram parte do meu crescimento como profissional e como pessoa, que tiveram a sensibilidade de me instruir e também me incentivar em cada momento do qual foi necessário.

Para finalizar e não menos importante, à todas as novas amizades que fiz nesse período tão importante de minha vida, que proporcionaram momentos de descontração, aprendizado, conhecimento de novas culturas e também ao apoio compartilhado nos momentos de maior pressão e dificuldade.





## Resumo

A gestão de projetos tem se tornado uma mais-valia crescente nas organizações, onde há necessidade de sua utilização alinhada à estratégia organizacional, chamada de Gestão Organizacional de Projetos, traz à tona o funcionamento de todas as atividades da organização relacionadas a gestão de projetos. Este trabalho busca identificar a existência de um padrão de funcionamento dessa gestão nas organizações, de forma que possa ser uma referência para potencializar o desempenho das organizações desses setores, facilitando a implementação correta gestão de projetos.

Este trabalho utilizou o modelo de Gestão Organizacional de Projetos como base para a identificação de padrões. Um questionário e um método de processamento de dados foram desenvolvidos para possibilitar tanto a pesquisa quanto colaborar em estudos futuros, o questionário foi respondido por vinte e oito organizações dos setores de serviços industriais, tecnologia da informação e engenharia e construção, do qual foi possível identificar tendências de padrões dentro desses setores, onde os padrões foram classificados em diferentes níveis do modelo de Gestão Organizacional de Projetos.

Os resultados obtidos, cooperam de forma abrangente com a área de estudos, sendo que mostram a existência de uma tendência de padrão, como também capacidade de comprovar a teoria do modelo. O questionário e o método de processamento de dados, colaboram de forma estruturada com o desenvolvimento dos estudos futuros na área de Gestão Organizacional de Projetos, sendo que propiciarão para estudantes e investigadores da área, a capacidade de aprendizado acelerado através de seu conteúdo sintetizado e prático. Como forma de garantir a efetividade de sua colaboração, fica neste trabalho também, a indicação para a aplicação de algumas melhorias tanto no questionário quanto no método de processamento de dados.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional de Projeto, Gestão de Projetos, Modelo de OPM.



## Abstract

Project management has become a growing asset in organizations, since there is a need for its use with the organizational strategy, nominated Organizational Project Management, it brings up the functioning of all the organization's activities related to project management. This work aims to identify the existence of a pattern in organizations so that it can be a reference to improve their performance in these sectors, facilitating the correct implementation of project management.

This work used the Organizational Project Management model as a basis for identifying patterns. A questionnaire and a data processing method were developed to enable both research and to collaborate in future studies, the questionnaire was answered by twenty-eight organizations in the industrial services, information technology and engineering and construction sectors, from which it was possible to identify pattern trends within these sectors, where patterns were classified at different levels of the Organizational Project Management model.

The results obtained, cooperate comprehensively with the study area, being that they show the existence of a pattern trend, as well as the ability to prove the model theory. The questionnaire and the data processing method, collaborate in a structured way with the development of future studies in the area of Organizational Project Management, and will provide students and researchers in the area, the ability to accelerate learning through its synthesized and practical content. To guarantee the effectiveness of its collaboration, this work also includes the indication for some improvements both in the questionnaire and in the data processing method.

**Keywords** Organizational Project Management, Project Management, OPM Model.



---

## Índice

Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tabelas .....	xiii
Siglas .....	xv
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Motivação .....	1
1.2. Objetivo de investigação .....	2
1.3. Metodologia de investigação .....	3
1.4. Estrutura da dissertação .....	4
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
2.1. O modelo de OPM .....	5
2.1.1. A composição do modelo .....	6
2.1.2. Padrões apresentados .....	8
2.2. Filosofia Organizacional .....	10
2.2.1. Elementos da Filosofia organizacional .....	10
2.2.2. Análise crítica das questões .....	11
2.3. Abordagem de OPM .....	15
2.3.1. Elementos da Abordagem de OPM .....	15
2.3.2. Análise crítica das questões .....	16
2.4. Governança de OPM .....	22
2.4.1. Elementos da Governança de OPM .....	23
2.4.2. Análise crítica das questões .....	26
2.5. Integração de negócios de OPM .....	33
2.5.1. Elementos da Integração de negócios de OPM .....	34
2.5.2. Análise crítica das questões .....	36
2.6. Integração organizacional .....	43
2.6.1. Elementos da integração organizacional .....	43
2.6.2. Análise crítica das questões .....	45
2.7. Governança de projeto .....	45
2.7.1. Elementos da governança de projeto .....	46
2.7.2. Análise crítica das questões .....	49
2.8. Estrutura do padrão .....	53
3. METODOLOGIA .....	55
3.1. Filosofia e abordagem, estratégia e etapas de investigação .....	55
3.2. Processo de recolha de dados .....	57
3.3. Processo de análise de dados .....	61
3.3.1. Filosofia organizacional .....	63
3.3.2. Abordagem de OPM .....	64
3.3.3. Governança de OPM .....	65
3.3.4. Integração de negócios de OPM .....	67
3.3.5. Integração organizacional .....	69
3.3.6. Governança de projeto .....	70

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	71
4.1. Dados .....	71
4.2. Identificação dos padrões.....	74
4.2.1. Serviços industriais.....	75
4.2.2. Engenharia e construção .....	81
4.2.3. Tecnologia da informação e telecomunicações .....	84
5. CONCLUSÕES .....	87
5.1. Contribuições e reflexões do processo de investigação .....	88
5.2. Limitações do trabalho.....	89
5.3. Trabalhos futuros .....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....	101

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composição da estrutura do modelo de OPM.....	6
Figura 2. Responsabilidades do gerente e dono na realização de benefícios. ....	41
Figura 3. Estrutura do modelo com os elementos e suas funções para o padrão.....	54
Figura 4. Cebola de Saunders com seleção da metodologia utilizada neste projeto. ....	56
Figura 5. Etapas referente ao encaminhamento do estudo. ....	57
Figura 6. Etapas do desenvolvimento do questionário. ....	58
Figura 7. Codificação utilizada para as respostas na plataforma de pesquisa. ....	62
Figura 8. Estrutura dos padrões em diferentes níveis para o setor de serviços industriais..	80
Figura 9. Estrutura dos padrões em diferentes níveis para o setor de engenharia e construção.....	83
Figura 10. Estrutura do padrão para o setor de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. ....	85





---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Padrões preliminares.....	9
Tabela 2. Estrutura de governança da gestão de projetos.....	26
Tabela 3. Matriz dos paradigmas de governança. ....	28
Tabela 4. Questões da Filosofia organizacional. ....	63
Tabela 5. Complemento à questão OPM04 da Filosofia organizacional. ....	64
Tabela 6. Questões de Abordagem multiprojeto da Abordagem de OPM.....	64
Tabela 7. Questões de Organizacional ampla de PMO da Abordagem de OPM. ....	65
Tabela 8. Questões de Projetificação da Abordagem de OPM.....	65
Tabela 9. Questões de Paradigma da Governança de OPM. ....	66
Tabela 10. Questões de modelo da Governança de OPM. ....	66
Tabela 11. Questões de Governamentalidade da Governança de OPM. ....	66
Tabela 12. Questões de Governança da gestão de projetos da Governança de OPM. ....	67
Tabela 13. Questões de Portfólio da Governança de OPM. ....	67
Tabela 14. Questões de Realização de Benefícios da Governança de OPM.....	69
Tabela 15. Questões da Integração Organizacional.....	70
Tabela 16. Questões de Instituições da Governança de Projeto. ....	70
Tabela 17. Questões de Metodologia da Governança de Projeto. ....	70
Tabela 18. Caracterização das organizações participantes.....	72
Tabela 19. Caracterização dos respondentes. ....	73
Tabela 20. Padrão geral por serviços industriais. ....	75
Tabela 21. Padrão no nível da Abordagem multiprojeto híbrida. ....	76
Tabela 22. Padrão no nível da Abordagem multiprojeto por portfólio.....	78
Tabela 23. Padrão no nível da Abordagem multiprojeto por Multiprojeto.....	79
Tabela 24. Padrão geral por Engenharia e Construção.....	82
Tabela 25. Padrão no nível da Abordagem multiprojeto por multiprojeto. ....	83
Tabela 26. Padrão geral por Tecnologia da Informação e Telecomunicações. ....	84



---

## SIGLAS

3Ps – Projeto, Programa e Portfólio

APM – *Association for Project Management*

AV – Artista Versátil

CF – Conformista

DSDM – *Dynamic System Development Method*

EF – Economista Flexível

IBC – *Industry Classification Benchmark*

ID – Sufixo para Identificação

ISO – *International organization for Standardization*

MoP – *Management of Portfolios*

NPD – *New products development*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OGC – *Office of Government Commerce*

OPM – *Organizational Project Management*

OPMO – Organização ampla de PMO

PA – Pragmático Ágil

PBO – Filosofia baseada em projetos

PM – *Project Management*

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PMO – *Project Management Office*

POO – Filosofia Orientada a Projetos

ProcOO – Filosofia Orientada a Processos

ROI – Retorno sobre investimentos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SMART – *specific, measurable, achievable, realistic and time lined*

TI – Tecnologia da Informação

USD – *United States Dollar*



## 1. INTRODUÇÃO

Esse documento teve seu desenvolvimento e foi estruturado tendo seu âmbito na dissertação do curso de mestrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Coimbra, sob o tema de modelação da Gestão Organizacional de Projetos, ou *Organizational Project Management* (OPM), utilizando o modelo de OPM, e que visa através desse, a identificação de padrões de gestão de projetos em diferentes setores da indústria.

Neste primeiro capítulo é apresentada a motivação para este estudo, os objetivos desta investigação, a metodologia de investigação adotada, e por último a estrutura da presente dissertação.

### 1.1. Motivação

O modelo da Cebola de OPM, ou modelo de OPM, é um modelo teórico que foi desenvolvido e publicado no ano de 2019 pelo professor Ralf Müller em conjunto com os professores(as) Nathalie Drouin e Shankar Sankaran e que tem como principal objetivo, analisar e identificar padrões de gestão de projetos, *Project Management* (PM), (Müller et al., 2019a). O modelo auxilia a implementação de melhorias na Gestão Organizacional de Projetos e conceitualiza a “Integração de todas as atividades relacionadas a gestão de projetos na rede organizacional”, sendo essa ideia advinda do trabalho elaborado pelos mesmos (Drouin et al., 2017, p.1).

O modelo demonstra como é o funcionamento e integração das atividades de uma organização que estão relacionadas à gestão de projetos, e como essas atividades influenciam umas as outras, onde comumente, a gestão de projetos é tratada de forma convencional pela maioria das organizações e profissionais, sendo essa, através de projetos, programas e também por portfólio (chamados 3Ps), bastante utilizados por alguns institutos, sendo o mais conhecido, o *Project Management Institute* (PMI), principalmente através do livro *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2017), a referência mais reconhecida no meio profissional.

No início, surgiu a ideia de tentar integrar os 3Ps com a política e governança das organizações (Fahrenkrog et al, 2003), o que demonstra claramente que a Gestão

Organizacional de Projetos estava longe de sua forma ideal, então ao longo do tempo novos estudos foram se desenvolvendo, porém nenhum de forma tão aprofundada, sendo que esses deram origem ao modelo de OPM (Müller et al., 2019a).

A abordagem integrada do modelo de OPM, por ser uma área de estudo recente, ainda não conseguiu influenciar de maneira significativa o desempenho da gestão de projetos e consequentemente o desempenho organizacional, haja visto que uma das maiores pesquisas no ano de 2018 mostrou que apenas 58% das organizações entendem a real importância e valor da gestão de projetos, das que possuem um PMO, apenas 41% estão com essa instituição alinhada com as estratégias da organização, a média de desperdício financeiro das organizações que não tem uma boa gestão de projetos é de 29% e levando em consideração alguns critérios de avaliação, somente 2% das organizações conseguem atingir uma taxa de 100% de sucesso em seus projetos (PMI, 2018).

Sendo a área de gestão projetos cada dia mais proeminente, as organizações que estejam trabalhando em um determinado padrão e não atingem o desempenho suficiente no que tange à gestão de projetos, influenciando negativamente o seu sucesso dentro dos setores em que atuam, poderão aplicar melhorias a partir do padrão de OPM identificado para os setores em que estejam inseridas, podendo assim, através dessa referência, utilizar de novos métodos para buscar o sucesso.

## **1.2. Objetivo de investigação**

O estudo busca trazer à tona, a possível existência de padrões da Gestão Organizacional de Projetos, e a relação desses com determinados setores da indústria, fazendo a associação de informações de organizações pertencentes a esses setores e enquadrando-os no modelo de OPM, tal como no estudo empírico realizado por Müller et al. (2019b), contribuindo assim para um melhor entendimento da área de Gestão Organizacional de Projetos. Este estudo procura responder a seguinte questão de investigação: Existem padrões de Gestão Organizacional de Projetos específicos para diferentes setores da indústria?

### 1.3. Metodologia de investigação

Para alcançar o resultado e concretizar a identificação de padrões dentro de alguns setores da indústria, foi desenvolvido um questionário que recolhe os dados necessários a fim de enquadrar os resultados dentro das possibilidades do modelo de OPM.

O questionário foi idealizado principalmente como uma ferramenta para possibilitar uma pesquisa estruturada, seja por entrevista ou diretamente por questionário inserido em plataformas (softwares de pesquisa), e essa ferramenta tem sua importância crucial como método de pesquisa, já que para atuar conforme orientado pelos autores do modelo de OPM, dessa maneira, o profissional que irá trabalhar na pesquisa, precisará ter uma base de conhecimento considerável em gestão de projetos, além de ter de participar de treinamentos específicos para o modelo de OPM, o questionário com respostas fechadas conseguirá suprir essa demanda, fazendo com que pesquisas com objetivo de buscar amostras com um número representativo, até buscando testes estatísticos, sejam capazes de serem aplicadas sem a necessidade de grande utilização de recursos.

Para desenvolvimento do mesmo, foi tomado como base as questões sugeridas pelos autores do modelo de OPM, que constam no livro *Organizational Project Management, Theory and Implementation* (Müller et al., 2019b). Sendo essas sugestões, indicadas para um modelo de entrevista, e essa forma se mostrou inviável, devido à quantidade de entrevistas que deveriam ser feitas e também pela extensão do trabalho a ser realizado na avaliação de cada uma das entrevistas, onde os resultados, deveriam ser posteriormente estudados um a um, a fim de se conseguir enquadrar as organizações dentro do modelo, dessa forma, optou-se por adaptar o máximo possível das questões sugeridas para questões com respostas fechadas, que poderiam ser desenvolvidas e adaptadas com o estudo de todas as áreas de conhecimento envolvidas no modelo.

Tendo as respostas em sua maioria já fechadas, o questionário irá naturalmente direcionar as respostas a fim de identificar o padrão da organização em questão. E as questões que continuaram com respostas abertas, foram transformadas de forma a permitir respostas mais precisas e objetivas do que as questões que foram sugeridas.

## **1.4. Estrutura da dissertação**

Este documento está dividido em cinco capítulos, sendo estes: Introdução, Enquadramento Teórico, Metodologia, Resultados e Discussão e Conclusões. A Introdução, diz respeito a apresentação do projeto e suas características e transmite de forma clara a ideia do projeto e qual a sua abordagem. O enquadramento teórico, faz referência a toda a literatura que foi tida em conta para que o trabalho fosse desenvolvido, sendo que este capítulo é utilizado para o desenvolvimento do questionário de forma mais propriamente dita. O capítulo de metodologia detalha os critérios selecionados para a aplicação do questionário e como este deve ser interpretado, de maneira a enquadrar os dados obtidos para transformá-los em um padrão. O capítulo dos resultados e discussão, apresenta todos os dados obtidos já em sua forma final, do qual resulta os padrões identificados ou não nos determinados setores da indústria e faz a análise e interpretação dos resultados e a relação desses com a literatura utilizada. Finalmente a conclusão, foca a percepção de tudo que foi desenvolvido e construído durante o trabalho, e apresenta também o futuro do estudo e as possibilidades de aplicação.



## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é realizada a apresentação do modelo de OPM, (Müller et al., 2019a), e a construção da estrutura e análise dos padrões, de forma a identificar quais camadas e elementos do modelo fazem parte da estrutura de classificação do padrão. O modelo de OPM (Müller et al., 2019b) mapeia todo o embasamento teórico para o desenvolvimento do questionário a ser utilizado para coleta de dados neste projeto de investigação. Este capítulo tem como o principal objetivo, identificar a necessidade de cada questão sugerida, para utilização no questionário. Portanto, será apresentado o modelo de OPM com sua estrutura de composição e na sequência, camada a camada (sete camadas) do modelo de OPM, com a apresentação das questões sugeridas, a identificação das questões e seus objetivos e a revisão de literatura de cada questão.

### 2.1. O modelo de OPM

De acordo com Müller et al.(2019a), a gestão de projetos é uma atividade que exige coordenação precisa quando uma organização trabalha com diversos projetos. Por exemplo, é esperado que isso aconteça para que haja uma harmonização das práticas, métodos e padrões da organização e também para que os gestores de projeto estejam sempre conscientes de sua responsabilidade, sendo que o OPM, trata a gestão de projetos de uma maneira ampla, buscando a integração das atividades relacionadas à projetos.

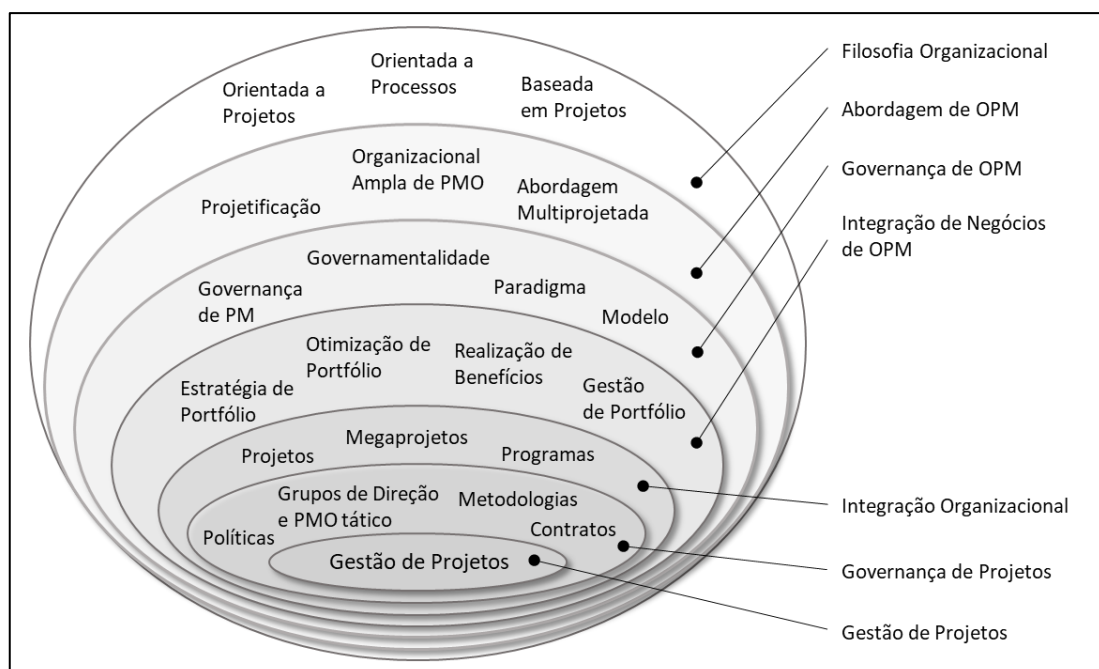
O modelo de OPM, sendo esse adaptado do modelo “*The Research Onion*” (Saunders et al., 2008), teve sua construção teórica datada de 2017, (Drouin et al., 2017), e sua validação empírica, finalizada no ano de 2019, (Müller et al., 2019a). O modelo procura integrar as atividades de toda as camadas hierárquicas da organização e seus elementos contextuais, como decisões estratégicas, de negócios, gestão e implementação dos projetos. Porém um ponto a ser considerado é a não possibilidade de coleta de muitas dessas informações por meios formais nas organizações, pois a maioria não é claramente visível no dia a dia de trabalho, sendo elas sobrepostas a esses meios formais e tendo sua existência comprovada, permite que tais informações sejam extraídas utilizando a perspectiva correta no momento da avaliação.

O modelo de OPM ajuda a entender como as organizações executam a gestão dos projetos internamente, e a entender o próprio funcionamento interno das organizações, esse sistema pode ser chamado de sistema de OPM, e funciona basicamente como uma “organização-sombra”, sendo que essa não pode ser descrita ou mesmo visualizada em organogramas ou qualquer processo existente, sendo assim o sistema de OPM acaba por ser praticamente independente de uma estrutura formal que as organizações possuem.

É também importante saber que o modelo de OPM não é um modelo de maturidade, no qual seria usado para levar a maior quantidade de organizações possíveis ao mais alto nível ou mesmo qualidade de implementação do OPM, o modelo vem de forma a apoiar o entendimento do funcionamento de recursos gerais do OPM, que faz com que os profissionais possam projetar melhor a sua implementação e também ajudar os acadêmicos a entender e desenvolver a teoria de OPM (Müller et al., 2019b).

### 2.1.1. A composição do modelo

O modelo de OPM é composto por sete camadas e vinte e dois elementos (Figura 1), sendo esses pertencentes às camadas, onde cada elemento representa uma determinada característica ou mesmo essência da camada do qual faz parte, sendo que essa irá variar conforme as iterações existentes identificadas pelos autores.



**Figura 1.** Composição da estrutura do modelo de OPM.  
Adaptado de Müller et al. (2019a).

---

Camada 01(externa) – **‘Filosofia Organizacional’** e as formas que pode apresentar:

- *‘Orientada a Processos’* (ProcOO).
- *‘Orientada a Projetos’* (POO).
- *‘Baseada em projetos’* (PBO).

Camada 02 – **‘Abordagem de OPM’** e suas diferentes abordagens:

- *‘Multiprojetada’*, sendo composta das seguintes estratégias:
  - Multiprojetos
  - Programas
  - Portfólio
  - Híbrida
- *‘Organizacional Ampla de PMO’*
- *‘Projetificação’*

Camada 03 – **‘Governança de OPM’** e os tipos de governança de implementação:

- *‘Paradigma’*, podendo apresentar as seguintes formas:
  - *‘paradigma’* conformista (CF)
  - *‘paradigma’* do Economista Flexível (EF)
  - *‘paradigma’* de Artista versátil (AV)
  - *‘paradigma’* do Pragmático ágil (PA)
- *‘Modelo’*, sendo dividido em:
  - *‘Modelo’* prescritivo
  - *‘Modelo’* não prescritivo
  - *‘Modelo’* misto
- *‘Governamentalidade’*, seguindo as seguintes direções:
  - Autoritário
  - Liberal
  - Neoliberal
- *‘Governança da gestão de projetos’*, possuindo os seguintes níveis:
  - Nível básico
  - Nível Intermediário
  - Nível Avançado

Camada 04 – **‘Integração de Negócios de OPM’** e os tipos de integração:

- *‘Estratégia de Portfólio’*
- *‘Otimização de Portfólio’*, apresentando os seguintes métodos:
  - Maximização de valor
  - Equilíbrio
  - Alinhamento estratégico
- *‘Realização de benefícios’*
- *‘Gestão de Portfólio’*

Camada 05 – **‘Integração Organizacional’** e os tipos de abordagem:

- *‘Programa’*, que pode ser categorizado em:
  - Temporários

- Semipermanentes
- ‘*Megaprojeto*’
- ‘*Projeto*’

Camada 06 – ‘**Governança de Projeto**’, possuindo os seguintes tipos:

- ‘*Comitês diretores e PMO tático*’
- ‘*Contratos*’
- ‘*Políticas*’
- ‘*Metodologia de PM*’, sendo as seguintes:
  - Metodologia de cascata
  - Metodologia por abordagem Ágil
  - Metodologia de Megaprojetos

Camada 07 – ‘**Gestão de projetos**’.

### **2.1.2. Padrões apresentados**

Este projeto de investigação tem por objetivo identificar padrões de OPM por setor industrial, no entanto, os autores do modelo de OPM (Müller et al., 2019b), na sua validação empírica, já encontraram seis padrões distintos na análise de 31 entrevistas em 22 organizações diferentes. Estes padrões mostram algumas características diferentes quanto ao modelo completo, contendo todas as camadas, sendo que o modelo completo é não só utilizado para compreender todos os elementos e ferramentas assim como também pode ser utilizado como ferramenta de *benchmarking* na implementação de melhorias de gestão.

Na Tabela 1, é possível verificar esses limites de constituição, sendo os padrões preliminares encontrados, limitados a determinados elementos, uma vez que alguns elementos ‘*políticas*’, ‘*contratos*’ não possuem a função de classificação ou nivelamento do modelo para um determinado padrão, que será apresentado de forma mais detalhada em cada uma das camadas e ao final do enquadramento teórico e de forma mais abrangente (ver Figura 3 na Secção 2.8).

**Tabela 1.** Padrões preliminares.  
Adaptado de Müller et al. (2019b)

CAMADAS / Elementos	Padrão 01	Padrão 02	Padrão 03	Padrão 04	Padrão 05	Padrão 06
<b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>	ProcOO		POO		PBO	
<b>ABORDAGEM DE OPM</b>						
Abordagem multiprojetada	Híbrida		Híbrida		Híbrida	Multiprojetos
Organizacional ampla de PMO	Sim	Não	Sim	Não	Sim	SIM
Projetificação	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>						
Paradigma	Todos	Todos	AV/PA	PA	Todos	AV/CF
Modelo	Sim	Não	Sim		Sim	Não
Governamentalidade	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Liberal
Governança de PM	Média	Baixa	Média		Média/alta	Média/alta
<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>						
Portfólio (geral)	Médio/alto	Médio/alto	Médio/alto	Baixo	Alto	Alto
Realização de Benefícios	Baixo/Médio	Baixo/Médio	Alto	Baixo	Alto	Baixo
<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	Programa	Programa	Programa	Programa	Programa	Projeto
<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>						
Instituições	Comitê diretor		PMO/Comitê dir.	Comitê diretor	PMO/Comitê dir.	PMO/Comitê dir.
Metodologia	Iterativa/Pred.	Preditiva	Preditiva	Incremental	Preditiva	Iterativa/Pred.

Como apresentado na Tabela 1, somente alguns elementos das camadas são utilizados para a classificação ou nivelamento do modelo dentro de determinados padrões. Observa-se que a camada sete ‘**Gestão de projetos**’ não está inclusa no padrão, já que seu objetivo, conforme Müller et al. (2019b) refere, é apenas identificar as práticas de gestão de projetos em projetos individuais e a maneira de gerir e liderar projetos de cada gestor, o que por ser muito amplo e diversificado, assim como a possibilidade da utilização de diversas ferramentas. Sendo assim, dá a entender que a camada sete não é necessária e seria usada possivelmente como complemento em uma perspectiva mais detalhada por parte de outros estudos, que teriam foco na implementação e melhoria do OPM, dessa maneira não sendo detalhada neste estudo.

Um ponto muito importante é que os padrões apresentados, de acordo com os autores do modelo de OPM, são totalmente preliminares e foram obtidos pelos testes empíricos realizados, como mencionado no início da seção, onde os testes além de validar a existência de todos os elementos e subelementos, ainda pode colaborar com o entendimento e comprovação de algumas ligações entre os elementos (influência de uns sobre os outros) e também mostra que diferenças geográficas podem influenciar o comportamento desses padrões, devido a cultura do país da qual a organização pertence.

## 2.2. Filosofia Organizacional

Rege as decisões dos gestores da próxima camada ‘**Abordagem de OPM**’ e basicamente indica qual o nível de maturidade mais provável dos projetos (o nível de *projetificação*). Uma das definições mais bem exemplificadas sobre a ‘**Filosofia organizacional**’, para entender seu funcionamento de maneira mais clara, vem de Byars e Neil (1987, p.32), que diz: “O planejamento estratégico preocupa-se em definir a filosofia e a missão de uma organização, estabelecer objetivos de longo e curto prazo para alcançar essa missão e selecionar a estratégia a ser usada para alcançar esses objetivos.

Como parte desse processo, o desenvolvimento da filosofia e missão de uma organização é crucial. Essa declaração estabelece os valores, crenças e diretrizes para a maneira como a organização conduz seus negócios e determina seu relacionamento com seus *stakeholders*, funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governo e público em geral”. Então através dessa colocação, pode-se ter uma noção da importância da ‘**Filosofia organizacional**’ e como está relacionada com a estratégia da organização.

### 2.2.1. Elementos da Filosofia organizacional

A camada ‘**Filosofia organizacional**’ é dividida em três elementos, e os mesmos moldam a mentalidade da organização quanto à utilização da gestão de projetos e o seu envolvimento com a estratégia da organização, e são estes:

**Orientada a Processos (ProcOO)** – Onde a mentalidade de projetos é baixa, sendo essa voltada a organizações com estruturas que funcionam tipicamente em linha de produção, sendo uma estrutura mais permanente e de acordo com Hobday (2000), esta filosofia beneficia quem está inserido num mercado que foca a produção em massa e economia de escala.

**Orientada a Projetos (POO)** – Onde a mentalidade de projetos é média, considerada normalmente para um mercado onde haja maior dinamismo e segundo Turner (2018), esta filosofia permite que a administração dos negócios seja feita por projetos, mesmo que exista a orientação para processos na mesma organização.

**Baseada em projetos (PBO)** – Onde a mentalidade de projetos é alta, ou seja, a natureza dos negócios da organização que possui esta filosofia, exige que os projetos sejam a fonte principal dos negócios. Para resumir, são organizações que são verdadeiras fábricas de projetos. Turner e Müller (2003), mostram que este tipo de organização deve ter um controle específico para projetos, ou seja, exigem custos adicionais para a sua gestão, sendo totalmente o oposto das organizações orientadas a processos.

De acordo com o modelo de OPM, organizações maiores podem usar uma mistura de ambas as filosofias, sendo assim, o escopo da avaliação deve ser limitado à parte específica da organização que está em foco. Isso pode resultar em uma avaliação apenas da parte da organização baseada em projeto.

### **2.2.2. Análise crítica das questões**

As questões sugeridas por Müller et al. (2019b), para uma entrevista às organizações, são as seguintes:

1. Qual é a natureza das entregas do cliente e como elas são entregues?
2. A interação da organização com clientes/ mercados é baseada apenas em projetos ou processos contínuos?
3. Como os projetos com clientes são tratados dentro da organização: como projetos separados ou são partes de projeto subordinado a um processo de produção?
4. Quantos projetos ou programas a organização executa por ano?
5. Os processos e funções da gestão de projetos e programas são explícitos na organização?

**QUESTÃO 01:** *Qual é a natureza das entregas do cliente e como elas são entregues?*

Esta questão tem o objetivo de identificar o perfil das entregas ao cliente, se é feito sob medida (conforme necessidade) para o mercado ou cliente ou se é produção em massa e de acordo com Turner e Keegan (2001), é considerado uma escala gradativa entre a produção em massa para o *Bespoke* (sob medida), onde o produto é desenhado conforme a necessidade de um cliente específico, respectivamente do ProcOO para o PBO.

Dessa maneira a nova questão deverá ser elaborada respeitando essas divisões, entre as três filosofias organizacionais, e conseguir graduar o tipo de entrega e produção, que poderá ser dividido em produção em massa que irá representar o ProcOO, o *Bespoke* ou

produto sob medida que representa o PBO e como intermediário o POO, onde a produção e entrega é para um mercado específico, que muitas vezes tem suas necessidades, mas a aquisição é feita por diferentes clientes desse mesmo mercado, isso leva ao fato de ser um projeto que exija uma produção considerável e não única, ou mesmo um projeto que tenha como objetivo a produção de determinado produto para atender esse mercado.

*QUESTÃO 02: A interação da organização com clientes/ mercados é baseada apenas em projetos ou processos contínuos?*

Esta questão, visa identificar mais uma vez a classificação ou qual a orientação dominante, somente projetos (PBO), Projetos e processos (POO) e somente processos (ProcOO), através do tipo de interação que a organização faz com seus clientes ou com o mercado. Algumas referências conceituadas mostram claramente o comportamento dessas interações com cada elemento, a começar por Turner e Keegan (1999), que descrevem que muitas vezes as organizações baseadas em projetos criam fortes interfaces entre os projetos e clientes e também foi observado que interface entre muitos projetos pequenos e clientes pequenos tem um alto custo de transação, conforme citado na Seção 2.2.1, em '*Baseada em projetos*' (PBO).

De acordo com Williamson (1996), o mesmo diz que apesar dos custos, organizações de sucesso adotam a posição de estabelecer a interface para todos os projetos e diz que é necessário manter a governança híbrida (governança clássica que também tenha uma interface mais forte com os clientes), onde diz que essas organizações com governança clássica de base, que foram propostas por Henri Fayol (1949), que tem rotinas administrativas e estrutura de comando em um modelo único para as organizações, sendo que os modelos únicos são estáticos e portanto não demonstram ter responsáveis definidos especificamente para projetos e para interlocução com clientes de maneira mais clara, o que nos retorna à ideia da organização com foco na produção em massa para o mercado que possui mudanças lentas de requisitos e tecnologias conforme estabelecido por Pooler e Morgan (1989) e Williamson (1996).

Sendo assim, a maneira mais clara de estabelecer escolhas para a questão, se baseia na ideia de nível de interface ou interação que é estabelecido com o cliente, e conforme citado acima, uma interação de um nível alto, representa uma organização



'Baseada em projetos', uma interação baixa, baseada em processos e uma interação média, corresponderia a uma organização 'Orientada a Projetos'.

QUESTÃO 03: *Como os projetos com clientes são tratados dentro da organização: como projetos separados ou são partes de projeto subordinado a um processo de produção?*

Esta questão, vem dar uma maior representatividade para a questão anterior, pois aborda as definições de como os projetos são tratados dentro das organizações, com isso pode-se dizer que, projetos separados podem ser tanto para organizações baseadas em projetos (PBO) quanto para orientadas à projeto (POO), a diferença é que as orientadas à projeto geralmente tem um projeto que irá originar um novo processo de produção ou alteração de um existente, buscando atender performance ou mesmo se adequando a um novo produto.

O que dá a entender pelos autores do modelo, é que uma orientação a processo (ProcOO), poderia ter um projeto totalmente subordinado a um processo de produção, então deveria haver um novo item de escolha proposto na pergunta original, que somente diferencia por ser um projeto separado ou subordinado a um processo, e assim não seria totalmente possível fazer uma diferenciação plena das filosofias através de um questionário fechado. A literatura mostra as possibilidades com maior clareza, assim como especificado por Hobday (2000), que diz que a filosofia ProcOO representa que os projetos nas organizações são poucos, e principalmente realizados para otimizar a produção em termos de custos ou outras medidas económicas.

Turner (2018) tem a seguinte definição para os POOs: são típicos para mercados mais dinâmicos, onde a administração decide administrar o negócio por projetos, mesmo que uma orientação de processo também seja possível. Ainda Gareis e Huemann (2007), referem que a filosofia POO, é adotada por organizações que consideram a gestão por projeto como sua estratégia e eles usam organizações temporárias (projetos), como uma escolha estratégica para a entrega de valor para os clientes, sendo que essas organizações capacitam seus funcionários e usam estruturas planas e forte orientação para o cliente para alcançar vantagem competitiva.

A filosofia de PBO, segundo Turner e Müller (2003), diz que as organizações, pela natureza de seus resultados tem obrigação de trabalhar em projetos, sendo que sua

unidade de produção são projetos, o que traz a necessidade de sistemas de controle específicos de projeto. Hobday (2000), ainda completa dizendo que quanto mais orientada para o projeto a organização está, mais fácil será inovar e ser flexível quanto às exigências de clientes, porém, isso reduz sua capacidade de execução eficiente de uma construção de economias de escala e também reduz a promoção de aprendizagem em toda a organização.

Isso leva a ideia de que, projetos independentes de qualquer processo de produção existente, tem sempre como resultado um novo produto ou serviço único, este representa o PBO. Projetos totalmente associados a um processo de produção, onde não existe mudança considerável no produto, e tão somente focado na melhoria e otimização da produção já existente, representam o ProcOO e projetos associados à um processo de produção de um novo produto ou melhorias consideráveis em um produto com fins estratégicos, representa o POO.

**QUESTÃO 04:** *Quantos projetos ou programas a organização executa por ano?*

Esta questão, procura determinar a quantidade exata de projetos ou programas que uma organização executa por ano. Gareis e Huemann (2007) estipulam que uma organização orientada à projetos ou '*Baseada em projetos*', tendo em vista que essa é de médio ou grande porte, pode executar entre 15-20 projetos simultaneamente. Já os autores do modelo, dizem que, o fato é que o número de projetos pode não mostrar a orientação da organização, sendo ela orientada ou '*Baseada em projetos*', mas que notavelmente entre organizações do mesmo tamanho, quanto maior a quantidade de projeto, maior sua maturidade na gestão de projetos.

Portanto a questão poderá ser mantida para possíveis comparações entre organizações de mesma dimensão e descobrir a influência dessa diferença de quantidade na sua maturidade de PM. Também deverá ser levado em questão o cruzamento de dados referente à dimensão da organização, onde será possível efetuar uma avaliação do perfil da mesma e utilizar os dados do quantitativo de projetos para auxiliar na interpretação de resultados.

QUESTÃO 05: *Os processos e funções da gestão de projetos e programas são explícitos na organização?*

Esta questão mostra que tem como objetivo, diferenciar as organizações que são orientadas a projetos das que tem orientação à processo e essa comparação se dá pelo fato de que organizações baseadas em projetos, tem nitidamente os projetos mais explícitos internamente. Gareis e Huemann (2007) estipulam que, se a exposição dos projetos for média ou alta pode ser '*Orientada a Projetos*', porém mais tendendo para média, e totalmente alta, '*Baseada em projetos*' e que as organizações baseadas em projetos, os projetos, tem sua participação considerável nos canais de marketing da organização.

Portanto ficando as organizações baseadas em processos, com um marketing mais pobre dos projetos, ou mesmo sem utilização de marketing interno. Com isso podemos ter como base da uma nova questão, a questão da utilização do marketing, como um dos parâmetros, sendo eles baixo, médio e alto para as respectivas filosofias de processo, '*Orientada a Projetos*' e '*Baseada em projetos*'.

## **2.3. Abordagem de OPM**

Esta camada, refere como o nível de '*projetificação*' identificado na camada 1 deve ser na organização, sendo que os resultados dessas decisões, regem as decisões de gestão da próxima camada. Essa camada apresenta as abordagens de gestão de projetos organizacionais utilizadas em uma organização, onde cada elemento mais uma vez irá identificar e caracterizar as respectivas abordagens, sendo que a existência de uma, não exclui necessariamente as demais. E ainda vão existir elementos que são utilizados num aspecto mais abrangente e outros tendo um foco para uma determinada etapa da gestão de projetos.

### **2.3.1. Elementos da Abordagem de OPM**

Essa camada é composta por três elementos, que representam as abordagens de OPM, sendo eles, '*Multiprojetoada*', '*Organizacional ampla de PMO*' e '*Projetificação*' e esses elementos representam o tipo de abordagem na implementação de projetos e abrem caminho para a ligação com a próxima camada.

**Multiprojetada** – Representa a estratégia focada em todo o conjunto de projetos da organização, esse elemento é dividido em quatro subelementos, que representam as possibilidades de estratégias dentro do elemento, que são elas: 1. Estratégia de Multiprojetado, que representa uma estratégia possivelmente influenciada pela filosofia ProcOO; 2. Estratégia de Programas, que tende a ser influenciada pela filosofia de PBO; 3. ‘Estratégia de Portfólio’, que é influenciada por PBO e 4. Estratégia Híbrida, também influenciada pela filosofia de PBO.

**Organizacional ampla de PMO** – Esse elemento é referido também como OPMO, define o padrão de gestão de projetos corporativos, é instalado paralelamente às abordagens de Multiprojetado. Esse elemento poderá ser classificado entre um PMO tradicional ou um PMO amplo, e visa identificar o quão evoluído é essa organização interna.

**Projefificação** – Diz respeito à até onde poderá se estender o pensamento de projetos pela organização, tendo várias dimensões a serem consideradas para avaliação, sendo elas: Importância da gestão de projetos na organização; Existência de um sistema de carreira, incluindo programas de treinamento e certificação para gerentes de projeto; Projetos como a principal forma de troca nas relações comerciais; Percentagem de negócios com base em projetos; Mentalidade de projeto e cultura por parte dos funcionários. O que pode ser considerado nesse elemento é que as dimensões quanto mais elevadas ou em maior número, representaram um pensamento mais evoluído em gestão de projetos.

### **2.3.2. Análise crítica das questões**

As questões sugeridas pelos autores, para uma entrevista às organizações, são respectivamente a cada elemento, as seguintes:

#### **Abordagem Multiprojetada**

1. Que tipos de projetos são aceitos na organização?
2. Qual a importância dos conjuntos de habilidades existentes dos colaboradores e dos objetivos de outros projetos na aceitação de projetos?
3. Os projetos são agrupados em programas, portfólios ou ambos?

### **Organizacional ampla de PMO**

1. Existe uma unidade organizacional central para o desenvolvimento e o aprimoramento das práticas de gestão de projetos em toda a organização (geralmente chamadas de PMO estratégico ou PMO em toda a organização)?
2. Qual é o mandato, o escopo do trabalho e a autoridade desta organização?
3. É a única dessas organizações ou existem outras unidades, provavelmente mais táticas, que também trabalham na melhoria das práticas de gestão de projetos (geralmente chamadas de PMOs ou PMOs táticos)? Se sim, como o trabalho é dividido entre eles?

### **Projetificação**

1. Status da gestão de projetos na organização: qual a importância da gestão de projetos na organização?
2. Progressão na carreira dos gerentes de projeto: existe uma carreira definida e implementada e elementos de apoio (por exemplo, treinamento) à gestão de projetos?
3. Projetos como um princípio de negócios: os relacionamentos com suas organizações parceiras e clientes, são baseados em projetos conjuntos ou são apenas tratados como operações (como serviços terceirizados)?
4. Porcentagem de negócios realizados em projetos: qual a proporção dos negócios da organização com base em projetos?
5. Mentalidade e cultura de projetos: ao falar sobre seu trabalho, os funcionários se referem aos projetos em que trabalham ou à organização em que trabalham para?

### **Abordagem Multiprojetada**

QUESTÃO 01: *Que tipos de projetos são aceitos na organização?*

Para esta questão, a literatura e referências do autor, assim como os livros e artigos do modelo de OPM, não mostram qual o objetivo por trás dessa informação. Sendo esta somente parte de um dos elementos, chegou-se a conclusão que a subtração dessa questão, não afetará de forma significativa o elemento, tendo em vista que as demais questões se mostram mais objetivas e diretas à avaliação dessa abordagem. Existe a possibilidade de os projetos terem as características citadas na **‘Filosofia organizacional’**, já que esse elemento faz referência a ela, todavia, não encontradas referências, essa questão será excluída do questionário por falta de embasamento.

QUESTÃO 02: *Qual a importância dos conjuntos de habilidades existentes dos colaboradores e dos objetivos de outros projetos na aceitação de projetos?*

Quando se questiona sobre o grau de habilidades dos profissionais envolvidos, mostra que esse quesito interfere diretamente no grau de projetização que a organização se encontra devida sua importância, sendo a organização mais exigentes com o *pool* de habilidades das equipes, o grau de projetização se mostra maior e mais estruturado também. De acordo com Pellegrinelli et al. (2003), que identificou uma grande diferença nos requisitos para gerentes de projetos e programas, onde chegou-se a conclusão que os gestores de projeto deve ser mais focados no planejamento rigoroso, gestão e resolução de questões técnicas, enquanto gestores de programas devem ser cada vez mais tolerante com a incerteza, também focarem de forma mais abrangente nas possibilidades de mudança, e mais consistentes nas influências comerciais mais amplas.

Portanto, os gestores do programa precisam ser melhores improvisadores que implementadores de abordagens estruturais (Pellegrinelli, 2002). Com isso chega-se a conclusão que as organizações sendo mais rígidas na questão da escolha dos profissionais que irão atuar como gestores de projetos, programa ou portfólio, se mostraram consequentemente mais evoluídas. No que diz respeito à objetivos de outros projetos na aceitação de projetos, esse ponto se mostrou confuso, e não demonstrou também clareza na literatura, portanto não será considerado. Então na nova questão, o ponto principal será a identificação da existência ou não de alguma condição referente à habilidade dos profissionais gestores de projetos.

QUESTÃO 03: *Os projetos são agrupados em programas, portfólios ou ambos?*

Esta questão visa descobrir como os projetos são organizados e de que forma a **‘Filosofia organizacional’** influencia essa o tipo de agrupamento de projetos, podendo ser eles em projetos individuais, programas, portfólios ou com uma abordagem híbrida. Blomquist e Müller (2006), especificam de forma clara cada uma dessas formas de abordagem e são elas que serão consideradas na nova questão, para buscar identificar como a organização trabalha eles exemplificam da seguinte maneira: programa, é um conjunto de projetos que tem um objetivo em comum e não necessariamente compartilham recursos; portfólio, é um conjunto de projetos e programas com objetivos diferentes mas que geralmente compartilham recursos; Organização Mista, contém programas e Portfólios.

Lembrando mais uma vez que uma organização pode ter mais de uma abordagem nos diversos elementos, então sempre será questionado sobre o elemento que tem o maior nível de representatividade.

### **Organizacional ampla de PMO**

QUESTÃO 01: *Existe uma unidade organizacional central para o desenvolvimento em toda a organização e o aprimoramento das práticas de gestão de projetos (geralmente chamadas de PMO estratégico ou PMO em toda a organização)?*

Esta questão se demonstra bastante simples, visando identificar qual o tipo de escritório de projetos a organização possui. Segundo a Ernst & Young (2006), uma organização pode possuir alguns tipos diferentes de escritórios de projetos, e podem ter essa estrutura classificada em PMO Tradicional, que seria equivalente a um nível mais baixo e PMO Amplo, representando um nível mais alto de estruturação.

Respetivamente essas estruturas se diferenciam pelo PMO Tradicional, estar focado na coordenação de projetos por meio da gestão de programas e portfólio e o PMO Amplo, possuir um pool (grupo) de gerentes que além da coordenação ainda dão suporte à projetos terceiros e também entre si e naturalmente tem uma maior maturidade em relação ao PMO Tradicional. Será ainda aplicado o questionamento com todos os padrões mapeados para se descobrir qual o PMO que a organização possui e como ele se classifica.

QUESTÃO 02: *Qual é o mandato, o escopo do trabalho e a autoridade desta organização?*

Esta questão faz referência ao escritório de projetos especificado na questão anterior, sendo essa que visa identificar as responsabilidades que foram atribuídas a esse departamento ou estrutura da organização. Segundo Cooch e Cowmeadow (2010), existem uma série de tarefas e responsabilidades de um PMO moderno, e diz que quão maior a atuação e abrangência das responsabilidades, maior é o nível de desenvolvimento do PMO e também a sua maturidade.

Nesses quesitos, entram algumas das seguintes responsabilidades: gestão de benefícios; planejamento, estimativas e programação de trabalho; coordenação de recursos; previsão/estimativa de progresso; gestão de escopo com controle de mudanças, entre outras que serão apresentadas na questão. Essa questão não será de múltipla escolha e sim de

preenchimento, sendo considerados todos os itens válidos, isso se dá pela impossibilidade de criar conjuntos de responsabilidades.

*QUESTÃO 03: É a única dessas organizações ou existem outras unidades, provavelmente mais táticas, que também trabalham na melhoria das práticas de gestão de projetos (geralmente chamadas de PMOs ou PMOs táticos)? Se sim, como o trabalho é dividido entre eles?*

Esta questão busca identificar a existência de outra estrutura ou organização interna que trata de projetos estratégicos. Com isso é possível, identificar quão evoluída é a organização em termos de PMO, sendo que é possível existir diferentes níveis dentro dessa Organização interna, sendo que o nível mais alto pode dar diretrizes aos mais baixos, ou de forma mais geral, o nível mais alto identificando um padrão de tarefas em algum dos níveis mais baixos, que seja um fator de sucesso, pode se encarregar de disseminar esse conhecimento para as demais unidades ou PMOs, (Müller et al., 2019b).

Essa questão mostra uma vasta possibilidade de respostas, devido às diferentes organizações e padrões de instalação, porém como o questionário tem o objetivo de ser breve, a pergunta será direcionada a uma resposta de sim ou não, para a existência de outra estrutura dentro da organização, o que já mostrará uma diferenciação de estrutura do PMO.

### **Projetificação**

*QUESTÃO 01: Status da gestão de projetos na organização: qual a importância da gestão de projetos na organização?*

Esta questão visa identificar o nível de importância da gestão de projetos dentro da organização. Conforme Midler (1995), os níveis de ‘*projetificação*’, baixo, médio e alto, representam basicamente as três filosofias dominantes em uma organização, sendo respectivamente orientada a processo, orientada a projeto e ‘*Baseada em projetos*’, onde: baixa: orientada a processo; médio: transição de processo para projeto; alta: enquadrando a orientada e ‘*Baseada em projetos*’. Midler não especifica elementos para buscar identificar esses níveis, ficando os mesmos por conta da percepção do profissional que responderá à questão.



QUESTÃO 02: *Progressão na carreira dos gerentes de projeto: existe uma carreira definida e implementada e elementos de apoio (por exemplo, treinamento) à gestão de projetos?*

Tem o objetivo de identificar se existe uma progressão de carreira formalizada na organização, com inclusão de formação/treinamento para os gerentes de projeto, essa questão fortalece a ideia de uma ‘*projetificação*’ mais avançada e estruturada. De acordo com Midler (1995), uma das fases essenciais para a que uma organização passe por uma transformação, deixando de uma alta taxa de burocracia e passe para uma gestão eficaz, é justamente a criação e estabelecimento de uma estrutura de gestão de projetos com formação aos profissionais e também dando autonomia de trabalho para essa estrutura.

Aubry et al. (2012), diz que essa transformação organizacional é fundamental, onde os projetos, tem de ser passados a um novo patamar e serem utilizados pelas organizações de forma que possam servir para implementar estratégias organizacionais. Portanto a questão continua em sua forma originalmente sugerida, porém contando com a possibilidade de respostas fechadas à sim e não.

QUESTÃO 03: *Projetos como um princípio de negócios: os relacionamentos com suas organizações parceiras e clientes, são baseados em projetos conjuntos ou são apenas tratados como operações (como serviços terceirizados)?*

Visa identificar se as relações das organizações com seus clientes ou empresas parceiras, podem ou não ser baseados em projetos, lembrando que uma organização com a filosofia ‘*Orientada a Projetos*’ (POO), não obrigatoriamente terá relacionamentos baseados em projetos, pois essa pode ser uma alternativa. Portanto a questão continua com sua mesma essência, mas sendo simplificada a ponto de deixar mais claro o seu objetivo e como resposta, dando opção de não ter relações baseadas em projetos ou de ter também relações baseadas em projetos, além da opção somente ‘*Baseada em projetos*’, que iria indicar possivelmente uma organização com uma filosofia ‘*Baseada em projetos*’, e que mesmo essas organizações tem suas relação não baseadas em projetos como apoio de diversos serviços essenciais por exemplo. De qualquer forma esse escalonamento visa identificar e reforçar qual o nível de ‘*projetificação*’ a organização possui.

QUESTÃO 04: *Percentagem de negócios realizados em projetos: qual a proporção dos negócios da organização com base em projetos?*

Demonstra não ser obrigatória, pois questiona o percentual de negócios baseados em projetos. Essa questão se estrutura de forma a ser complementar às demais, apenas reforçando os resultados obtidos. Sendo o objetivo do questionário, a simplificação e também uma forma de tornar as questões mais objetivas e diretas, essa questão será anulada.

QUESTÃO 05: *Mentalidade e cultura do projeto: ao falar sobre seu trabalho, os funcionários se referem aos projetos em que trabalham ou à organização em que trabalham para?*

A pergunta deve ser adaptada para não obrigatoriamente dar opção de escolha entre uso do nome da organização ou do projeto, mas sim identificar se os profissionais, quando questionados a respeito de sua profissão eles citem detalhes sobre os projetos dos quais trabalham. Mais uma vez, Midler (1995), reforça a ideia de que os profissionais mais engajados, com ferramentas e técnicas apropriadas além de autonomia desenvolve maiores e melhores resultados nos projetos. Isso possivelmente é reflexo do nível de ‘*projetificação*’, o que força naturalmente um marketing por parte dos profissionais quando fazem referência aos projetos. Sendo assim é preferível manter a questão, mas acrescentando um ponto referente à qual das opções acontece com maior frequência na percepção do profissional.

## **2.4. Governança de OPM**

A camada atual, se preocupa com a soma do grupo de projetos da organização, seu tipo de ‘*paradigma*’, o ‘*Modelo*’ e a abordagem de governo a escolher e rege as decisões à respeito dos negócios da organização, ou seja, é o meio pelo qual as organizações (incluindo os projetos) são direcionadas e seus gerentes são responsabilizados por sua conduta e desempenho (OCDE 2001). Define a estrutura e estabelece os limites pelo qual os gestores executam seu trabalho, são guiadas pelas políticas e processos que ditam como a gestão deve ser executada. Essa camada é influenciada principalmente pela OPMO e ‘*Projetificação*’ (elementos da Camada 2), tornando o desenvolvimento dos gestores e a própria gestão de projetos um serviço profissional e dessa maneira são esses dois itens impõe limites na camada de governança.

Para clarificar ainda mais a questão da governança, a OCDE (2004) faz a seguinte descrição, “A governança corporativa envolve um conjunto de relações entre a gestão de uma organização, seu conselho, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da organização são definidos, e os meios para alcançar esses objetivos e monitorar o desempenho são determinados”. Também a OCDE (2004), concordou com seis princípios orientadores da governança corporativa, estes incluem: 1. Garantir a base para uma estrutura eficaz de governança corporativa. 2. Proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas. 3. Tratamento equitativo dos acionistas. 4. Reconhecendo os direitos das partes interessadas. 5. Divulgação e transparência para garantir a divulgação oportuna e precisa. 6. Garantir a governança estratégica da organização por seu conselho.

#### **2.4.1. Elementos da Governança de OPM**

Esta camada é composta por quatro elementos, que representam diferentes esferas da **‘Governança de projeto’**, são elas: *‘paradigma’*, *‘Modelo’*, *‘Governamentalidade’* e *‘Governança da gestão de projetos’*.

**Paradigma** – São os padrões mentais compartilhados entre os meios e fins da gestão de um grupo de projetos numa organização. Possuem uma orientação voltada para os acionistas ou às partes interessadas e tem maneiras particulares de controlar os gerentes de projeto, sendo pelo seu desempenho ou comportamento.

O *‘paradigma’* possui 4 diferentes subelementos, sendo eles: 1. *‘paradigma’* Conformista, que foca os interesses de acionistas em oposição das orientações de partes interessadas e controla o comportamento do gerente de projetos de forma rigorosa focando a redução dos custos de projetos; 2. *‘paradigma’* do Economista Flexível, em que a organização é orientada para os acionistas com foco nos resultados esperados, de forma a manter os custos dos projetos baixos mas através da seleção cuidadosa das metodologias de gestão de projeto; 3. *‘paradigma’* de Artista versátil, que tem foco no controle das partes interessadas e seus requisitos, tentando manter um equilíbrio dos mesmos e gerando valor ao projeto ao invés de focar na redução de custos; 4. *‘paradigma’* do Pragmático ágil, sendo esse, orientado às partes interessadas, dando foco no processo, a fim de maximizar a

usabilidade de valor comercial do produto de um projeto, que se faz dividido no tempo para o lançamento das funcionalidades do produto durante um período de tempo.

**Modelo** – São diretrizes e padrões utilizados para a governança de grupos de projetos e estão relacionados com os ‘*paradigmas*’, sendo que geralmente simplificam a realidade para ajudar a entender as principais funções e fazer previsões. São 3 os ‘*modelos*’ genéricos conhecidos: 1. ‘*Modelo*’ prescritivo, que fornece processos e atividades detalhadas, por exemplo o PMI (2016); 2. ‘*Modelo*’ não prescritivo, que determina os princípios de boa governança sem entrar no aspeto técnico de processos por exemplo o APM (2011); 3. ‘*Modelo*’ misto, que considera os processos e tarefas mas não abre mão dos valores organizacionais, políticas, e outras abordagens baseadas em princípios, exemplo a ISO (2017).

Outros ‘*modelos*’ mais específicos existem em paralelo aos genéricos, porém não serão abordados nesse trabalho. Um ponto importante a ser tratado dentro do elemento ‘*modelo*’, é que sua classificação no padrão se dá somente pela existência ou não de um ‘*modelo*’, mas se observar na descrição e significado de um ‘*modelo*’, que foi apresentado pelos próprios autores do modelo de OPM, tendo a seguinte definição: “‘*modelos*’ são representações abstratas (imprecisas) de um aspeto das perspectivas adotadas por seus projetistas, para que os mesmos fenômenos possam ser explicados por ‘*modelos*’ muito diferentes”, dessa forma, é possível considerar que também existe o aspeto da não possibilidade de uma não existência de um ‘*modelo*’, ou seja, obrigatoriamente qualquer que seja a organização adotará um ‘*modelo*’, mesmo que esse não seja oficializado ou construído de maneira formal, mas sim pela sua representação abstrata assim como mencionada. Onde a consideração da palavra abstrato, no dicionário, encontra-se: que designa ideias, ações, qualidades ou é aquilo que existe no domínio das ideias sem que se tenha uma base material para o mesmo.

Os autores do modelo de OPM ainda tratam o ‘*modelo*’, estando totalmente relacionado a existência de um OPMO, todavia como explicado acima, por se tratar de uma representação abstrata, ainda existe a possibilidade da existência do ‘*modelo*’, tanto para uma organização com um PMO tradicional ou até mesmo sem uma estrutura de PMO amplo. Por conta das características estudadas, no padrão será considerado o ‘*modelo*’ como classificação perante os três ‘*modelos*’ genéricos citados no início dessa secção.

**Governamentalidade** – Representa uma combinação das palavras governança e governabilidade e descreve a mentalidade (atitude) dos papéis de governança em relação aos que governam. Segundo Burchell (1991), filósofo francês, Michel Foucault, diz o seguinte 'governar significa governar as coisas' ou pelo menos a relação existente entre seres humanos e coisas. De acordo com os autores do modelo de OPM, '*governamentalidade*' se dirige às pessoas, que por sua vez executam a governança das "coisas" e a '*governamentalidade*' tem como regra básica, a inclusão dos aspetos humanos.

Outras considerações são as feitas por Barthes (2013), que cita, a '*governamentalidade*' sendo a forma que rege as instituições a interagir com aqueles que são governados. Já Dean (2010), refere que é a apresentação que é feita ao público, de forma a mostrar o caminho que rege a organização, revela a racionalidade e atitudes dos governantes e define o "tom" entre os membros de uma sociedade, bem como entre os governadores e os indivíduos governados.

Os subelementos são: 1. Autoritário, onde os governantes dão uma direção clara e não ambígua; 2. Liberal, os governantes, usam meios económicos para orientar a tomada de decisão para aqueles que governam; 3. Neoliberal, onde os governantes estabelecem um sistema de valor para a organização influenciar a autogovernança daqueles que governam. Dessas três abordagens apresentadas, é possível dizer que, elas se enquadram em duas categorias, sendo uma direta e outra indireta, onde, Autoritário e Liberal são diretas e Neoliberal é indireta e isso se dá pelas diretas necessitarem somente da interação entre governadores e gerentes e a indireta é preciso que seja influenciado o comportamento dos gerentes por meio de um sistema de valores.

**Governança da gestão de projetos** – Esse elemento, diz respeito à governança das capacidades e das práticas profissionais de gestão de projetos que a organização possui. Ele aborda questões, tais como: "Quanto da gestão de projetos é suficiente para a organização?" "Qual deve ser o nosso gerente de projeto sênior?". De maneira clara ele é classificado em níveis, básico, intermediário e avançado.

O nível básico representa a organização, que usam treinamento básico em gestão de projetos, metodologias de projetos, comitês diretivos e auditorias em projetos problemáticos.

O nível intermediário são as organizações que usam todas as características do nível básico, incluindo certificação do gerente de projeto, PMOs, e programas de mentoria.

O nível avançado abrange todas as medidas dos níveis básico e intermediário, além de treinamento e certificação avançados, *benchmarking* de recursos de gestão de projetos e modelos de maturidade. Como observação, cabe salientar que poucas organizações atingem o nível avançado. A Tabela 2 simplifica o enquadramento desses níveis.

**Tabela 2.** Estrutura de governança da **gestão** de projetos.  
Adaptado de Müller et al. (2019b)

Nível:	Básico	Intermediário	Avançado
<b>Educação</b>	Metodologia e formação básica em gestão de projetos	Certificação	Formação avançada e certificação interna
<b>Apoio de gestão</b>	Comitês de direção	PMO	<i>Benchmarking</i>
<b>Controle</b>	Auditorias	Programa de mentoria	Modelos de maturidade

#### 2.4.2. Análise crítica das questões

Abaixo, seguem as questões sugeridas pelos autores, elas são referentes a cada elemento já apresentado:

##### **Paradigma**

1. A tomada de decisão na organização é governada pelo objetivo de maximizar o retorno dos acionistas ou fornecer valor a muitos grupos diferentes de partes interessadas simultaneamente?
2. Os gerentes de projeto devem seguir predominantemente a metodologia de gestão de projetos (ou seja, executar a conformidade do processo) ou atingir objetivos predefinidos, independentemente do processo seguido?
3. Como os gerentes de projeto são controlados?

##### **Modelo**

1. Existe um '*modelo*' de governança para projetos que é aplicado na organização? Se sim, descreva-o.
2. O modelo é baseado em regras ou princípios?
3. Quais são as consequências do não cumprimento das regras ou princípios do modelo?

4. Qual percentagem de projetos é governada usando este modelo?

#### **Governamentalidade**

1. Como a instituição de governança (por exemplo, ‘*comitê diretor*’) interage com seus gerentes? Utilizando quais das seguintes abordagens: Autoritário, Liberal ou Neoliberal?

#### **Governança da gestão de projetos**

1. Quais dessas medidas são usadas dentro da organização? (vide Tabela 2)

2. Até que ponto eles são usados?

3. No geral, qual etapa (1, 2 ou 3) você diria que a organização alcançou?

#### **Paradigma**

QUESTÃO 01: *A tomada de decisão na organização é governada pelo objetivo de maximizar o retorno dos acionistas ou fornecer valor a muitos grupos diferentes de partes interessadas simultaneamente?*

Tem o objetivo de identificar e classificar o ‘*paradigma*’ dominante na organização, porém ela usa alguns termos não apresentados ainda. Para isso, cabe a apresentação do enquadramento desses ‘*paradigmas*’, que são explicados pelo modelo de Müller (2009), onde esses quatro (4) ‘*paradigmas*’, estão enquadrados em duas dimensões, sendo a dimensão de orientação da Governança (Clarke, 1998) e (Hernandez, 2012), e a dimensão do Controlo de foco (Brown e Eisenhardt, 1997; Ouchi, 1980; Ouchi e Price, 1978).

Através dessas duas dimensões é possível montar uma matriz (Tabela 3), onde cada uma dessas dimensões terá uma escala. A dimensão da Governança é dividida entre orientação para *Stakeholders* ou orientação para *Shareholders* e a dimensão de Controlo de foco, é dividida entre resultados e comportamento. Dependendo de como a organização funciona ela pode se enquadrar nos ‘*paradigmas*’ correspondentes, ou mesmo vir a ter mais de um ‘*paradigma*’.

**Tabela 3.** Matriz dos paradigmas de governança.  
Adaptado (Müller et al., 2019b)

Matriz dos paradigmas de governança		Governança	
		Orientado para <i>Shareholder</i>	Orientado para <i>Stakeholder</i>
Controle de foco	Controle no resultado	Economista Flexível	Artista Versátil
	controle no comportamento	Conformista	Pragmático ágil

Tendo visto, essa apresentação sobre a matriz dos ‘*paradigmas*’, fica totalmente possível fazer a identificação do ‘*paradigma*’ conforme orienta a questão, visto que ela fala especificamente da dimensão de Orientação da Governança. Um dos problemas que pode ser identificado nessa questão é sobre o posicionamento dos *stakeholders* e *shareholders* que dependendo do projeto, do tipo e impacto do projeto, *shareholders* também podem ter o papel de *stakeholders*, e esse pode ser um motivo de um conflito perante essas opções.

Para resolver esse problema, de uma possível ambiguidade da qual os autores do modelo de OPM, não deixaram claro, ou deixaram exclusivamente para a etapa da entrevista, a questão deve ter uma indicação de que mesmo havendo essa possibilidade de ambiguidade por algum projeto específico, que ela seja tratada como exceção. Dessa maneira a questão deverá ser orientada nesse sentido, possibilitando a identificação da dimensão sem o risco de um possível erro.

**QUESTÃO 02:** *Os gerentes de projeto devem seguir predominantemente a metodologia de gestão de projetos (ou seja, executar a conformidade do processo) ou atingir objetivos predefinidos, independentemente do processo seguido?*

Tem o objetivo de identificar e classificar o ‘*paradigma*’ de acordo com a dimensão de Controle de Foco, onde a questão deixa clara entre as opções de se trabalhar conforme o processo/metodologia, considerando que os resultados virão por consequência deste (dimensão Resultados da matriz na Tabela 3) ou de maneira a atingir os objetivos independente do processo, focando na redução de custo (dimensão Comportamento da matriz na Tabela 3). Portanto a orientação da questão deve seguir essas duas opções.



**QUESTÃO 03:** *Como os gerentes de projeto são controlados?*

Busca identificar a forma de controlo sobre os gerentes de projetos, porém, essa informação não é tão clara na literatura e também não é explicada no artigo. O que de certa forma impossibilita um prosseguimento com a mesma, uma vez que ela é uma questão complementar e que não tem representatividade majoritária no resultado, é passível de exclusão do questionário.

**Modelo**

**QUESTÃO 01:** *Existe um ‘modelo’ de governança para projetos que é aplicado na organização? Se sim, descreva-o.*

Se baseia em perguntar abertamente se existe um ‘modelo’ de governança na organização, porém essa questão é e somente poderia ser utilizada por um entrevistador especialista que conseguisse conduzi-la à um resultado, tendo em vista que a maioria dos gestores não saberia como se posicionar.

Dessa forma, a nova questão deverá fazer um breve resumo sobre o que é a governança e a diferença entre ela e a gestão de projetos em si, também deverá apresentar as características dos ‘modelos’ de governança a fim de obter um resultado preciso e isso se dá apresentando as características de cada ‘modelo’. O PMI (2016), faz descrição de formas com que se pode estruturar um ‘modelo’ de **‘Governança de projeto’**, mas não faz uma abordagem referente ao título que é dado no modelo de OPM, chamado de ‘modelo’ prescritivo.

A pergunta que os autores fazem na questão sugerida, tem o objetivo de saber o quanto estruturado e se é realmente estruturado o ‘modelo’ de governança, sendo assim será considerado para a formulação da questão, as características apresentadas pelo PMI (2016) para o ‘modelo’ prescritivo, que diz que o modelo é baseado em regras (fornece um conjunto de procedimentos e metodologias mais complexas, onde os profissionais deverão executar atividades de forma detalhada, exatamente no padrão em que foi especificado).

Para o ‘modelo’ não prescritivo, a APM (2011), diz o seguinte: o ‘modelo’ não prescritivo, é aquele que é baseado em princípios (se baseia em seguir princípios de forma inteligente e também de forma a delegar as responsabilidades proporcional aos profissionais, fazendo o monitoramento e controlo interno, para dessa forma obter os melhores resultados).

QUESTÃO 02: *O 'modelo' é baseado em regras ou princípios?*

Esta questão é um complemento da primeira, onde serão apresentados os 'modelos' prescritivos e não prescritivos, dos quais essa questão se enquadra. Sendo assim, fica inclusa já na primeira nova questão.

QUESTÃO 03: *Quais são as consequências do não cumprimento das regras ou princípios do 'modelo'?*

Esta questão não deixa clara seu objetivo e também não foi encontrado nada que respondesse de forma concreta a ela nas literaturas utilizadas. Portanto será excluída e não considerada.

QUESTÃO 04: *Qual percentagem de projetos é governada usando este modelo?*

Visa obter os dados referente ao percentual utilizada referente a cada 'modelo' de governança, de forma a mostrar o peso que cada um tem na organização, o que por sua vez para o padrão não irá alterar o resultado, sendo assim será excluída.

Um ponto a ser destacado é que não foi elaborada nenhuma questão para a identificação do 'modelo' misto, apresentado anteriormente. Por sua vez será elaborada uma nova questão somente para esse fim, tendo em vista que a primeira questão, sendo ela feita de forma aberta por um entrevistador, poderia já identificar esse padrão, mas no caso de questões fechadas isso ficou impossibilitado.

### **Governamentalidade**

QUESTÃO 01: *Como a instituição de governança (por exemplo, 'comitê diretor') interage com seus gerentes? Utilizando quais das seguintes abordagens: Autoritário, Liberal ou Neoliberal?*

É uma questão bem abrangente e mais uma vez necessita de uma explanação a respeito das características de cada subelemento, sendo eles: Autoritário, Liberal e Neoliberal. Para exemplificar e poder apresentar mais sobre os subelementos, conforme já apresentados anteriormente, deve-se seguir algumas considerações já estabelecidas na literatura. Dean (2010) refere que as abordagens autoritárias, no mínimo, irão se esforçar para que não haja qualquer oposição às autoridades. Miller e Hobbs (2005), se referem a abordagem autoritária, sendo costumeiramente aplicada a grandes projetos de investimento

público, onde a conformidade dos processos é imposta. Burchell (1991), fala que as abordagens liberais, enfatizam a heterogeneidade e são incompatíveis com diferentes abordagens de governança, isso leva a essas abordagens, serem expressas por exemplo com o uso de princípios económicos ou mesmo de conhecimento de mercado para conduzir a execução de decisões racionalistas (Dean, 2010).

Dinsmore e Rocha (2012) referem que abordagens liberais e estruturas flexíveis, são comumente utilizadas em projetos de entrega ao cliente. Lemke (2001), fala a respeito da abordagem Neoliberal, do qual ela se difere por ser focada em influenciar o contexto social dos indivíduos, tendo como objetivo orientar os seus comportamentos, essa ideia reflete no posicionamento de que através do interesse coletivo das pessoas e sua obediência voluntária a esses enquadramentos contextuais e o seu comportamento é moldado e não determinado (Clegg et al., 2002). Seguindo esses conceitos é possível a formulação de uma questão geral para identificar o perfil de *'governamentalidade'* existente na organização.

### **Governança da gestão de projetos**

QUESTÃO 01: *Quais dessas medidas são usadas dentro da organização? (vide Tabela 2)*

Esta questão faz referência aos passos 1, 2 e 3 de **'Governança de projeto'**, citado por Müller et al. (2019b), dos quais se referem aos níveis de **'Governança de projeto'** já dito anteriormente (Tabela 2). Para poder alcançar uma precisão maior na elaboração das alternativas, os autores fazem uma descrição mais detalhada de cada passo:

**Passo 1 (Básico)** - As organizações nesta etapa são menos dependentes dos resultados do projeto para seus resultados organizacionais. Normalmente, são organizações orientadas a processos, com muito poucos projetos para um determinado período temporal e com um impacto de projetos em resultados organizacionais inferiores a 20%. Isso constitui um nível básico, no qual as organizações investem em treinamento fundamental para seus gerentes de projeto e, ao mesmo tempo, fornecem metodologias ou processos padronizados (como processos por estágios ou similares).

O feedback sobre o uso de tais treinamentos, ferramentas e técnicas, e a qualidade resultante da gestão de projetos, é obtido através da auditoria e revisão de projetos problemáticos, seguidos pelo desenvolvimento de estratégias para recuperar-se dos desvios do plano. Essas revisões geralmente são executadas pelos gerentes de projeto

mais seniores da organização e, ocasionalmente, por auditores externos. Juntas, as três medidas nesta etapa são baratas e podem ser implementadas facilmente por organizações com muito poucos projetos.

**Passo 2 (Intermediário)** - As organizações nesta etapa dependem de bons resultados do projeto. Os resultados de seus projetos normalmente impactam os resultados da organização em 20 a 80%. Podem ser organizações orientadas a projetos ou baseadas em projetos. Eles implementaram todas as medidas do nível básico e adicionaram certificação de gerente de projeto por meio de organizações profissionais para provar o nível profissional de seus gerentes de projeto, interna e externamente. Eles também usam PMOs (geralmente no nível da organização e no projeto) para garantir melhores resultados do projeto e impulsionar a projeção na organização. Simultaneamente, eles estabelecem programas de mentores, nos quais os gerentes de projetos seniores orientam seus colegas juniores em suas atitudes e abordagem para sozinho.

**Passo 3 (Avançado)** - As organizações nesta etapa dependem significativamente dos resultados do projeto. Normalmente, são organizações baseadas em projetos cujos resultados de negócios são determinados em mais de 80% pelos resultados de seus projetos. Essas organizações já implementaram todas as medidas das etapas básica e intermediária e agora adicionam treinamento e certificação avançados para treinar os gerentes de projeto nos negócios e na tecnologia da organização, para que eles estejam no nível de pares com os especialistas em tecnologia e usuários do projeto.

O *benchmarking* dos recursos de gestão de projetos é outra medida implementada nesta etapa. Aqui, as organizações são avaliadas por empresas externas quanto às suas capacidades de gestão de projetos e comparadas com organizações dentro do setor e entre setores. Isso identifica os pontos fortes e fracos de uma organização em relação aos seus concorrentes e permite definir atividades de melhoria direcionadas. As medidas nesta etapa são as mais caras, mas também são as mais avançadas para garantir o retorno do investimento em boas práticas de gestão de projetos.

A pesquisa mostrou que a maioria das organizações é encontrada nos níveis básico e intermediário, com apenas algumas, operando no nível avançado. Esta seção sobre ‘*governança da gestão de projetos*’, aborda a governança a nível profissional, com a qual a gestão de projetos, programas e portfólio é executado na organização.

QUESTÃO 02 e 03: *Até que ponto eles são usados? No geral, qual etapa (1, 2 ou 3) você diria que a organização alcançou?*

Estas questões visam tentar aprofundar mais os níveis alcançados pela organização, porém na nova questão 01 que será colocada, as alternativas, já explanando as características das etapas, faz com que não sejam necessários complementos. Sendo assim as questões 02 e 03 sugeridas não serão utilizadas.

## 2.5. Integração de negócios de OPM

Esta camada foca no processo de otimização do portfólio de projetos, na sua estratégia e em seus benefícios, também influencia na implementação do projeto, programa e megaprojeto, referentes à um negócio. Turner (1999), mostra que a estratégia corporativa está diretamente ligada aos projetos por meio de portfólios e programas. Jugdev (2017) estabelece o vínculo entre estratégia e projetos, dizendo que a gestão de projetos deve estar ou deve estar intrinsecamente vinculada às direções estratégicas de uma organização. Müller et al. (2019b), dizem que cada projeto, programa e portfólio (3Ps) deve mostrar uma conexão clara com a visão e missão da organização.

A camada de integração de negócios está localizada entre a camada de governança do OPM e a camada de **‘Integração organizacional’** no modelo OPM. Portanto, ele opera dentro dos limites impostos pela governança do OPM, identificando, priorizando, selecionando e autorizando projetos e programas, que são integrados ao fluxo de trabalho da organização dos quais pertencem à camada de **‘Integração organizacional’**. Segundo o modelo de OPM, essa camada afeta a forma como as organizações criam os benefícios *‘realização de benefícios’*. As oportunidades selecionadas nessa camada, são integradas na camada de **‘Integração organizacional’** no contexto organizacional existente, em suas estruturas e fluxos de trabalho.

As contingências herdadas da camada anterior incluem, por exemplo, decisões da linha de produtos, como um novo modelo de um fabricante de automóveis, que provavelmente levará a abordagens programadas na camada de **‘Integração organizacional’** (Müller 2009), como o fim de a vida útil do modelo não pode ser prevista e as variações no sucesso do mercado ao longo do tempo determinam os diferentes níveis de financiamento em períodos orçamentários subsequentes.

### 2.5.1. Elementos da Integração de negócios de OPM

Na integração de negócios é possível encontrar quatro elementos, sendo eles: ‘*estratégia de portfólio*’, ‘*otimização de portfólio*’, ‘*realização de benefícios*’ e ‘*gestão de portfólio*’.

**Estratégia de Portfólio** – Define o que o portfólio de projetos deve alcançar (Voss, 2012) e orienta a gestão diária do portfólio, que é vinculada à seleção de projetos com os objetivos estratégicos da organização. Uma ‘*estratégia de portfólio*’ ajudará as partes interessadas a entender o que o desenvolvimento do portfólio foca nos resultados a longo prazo (MoP 2011). Outra definição para a ‘*estratégia de portfólio*’, é que ela determina os objetivos e propósitos de uma organização e define os planos para alcançá-los ao lidar com o fato de ter de sustentar uma vantagem competitiva após alcançá-la (Teece et al., 1997). A ‘*estratégia de portfólio*’ também ajuda a definir os produtos, serviços, mercados e tecnologias de uma organização (Cooper et al., 1999; Dammer e Georg, 2006).

**Otimização do Portfólio** – Os objetivos e abordagens para a otimização são múltiplas, que vão desde abordagens matemáticas usando perspectivas financeiras (Sharifi e Safari, 2016), até abordagens qualitativas e subjetivas (Müller e Stawicki, 2006). Em uma série de estudos, Cooper et al. (2004) categorizaram as diferentes abordagens em três padrões mais frequentemente encontrados, sendo esses aplicados por conta própria ou em combinação e são eles: Maximização de valor, equilíbrio e alinhamento estratégico. Essas abordagens devem estar ligadas diretamente com a ‘*estratégia de portfólio*’.

As características das abordagens são as seguintes: 1. Maximização de valor – Otimização do portfólio para realização de um valor inicial específico para todos os projetos, tipicamente de natureza financeira, como retorno sobre o investimento ou valor presente líquido; 2. Equilíbrio – Semelhante a um fundo de investimento, esta abordagem baseia-se no cancelamento mútuo de riscos em grupos heterogêneos de projetos, onde os projetos são selecionados com base em uma medida ponderada e equilibrada de uma série de parâmetros, como nível e natureza de risco, duração, novidade tecnológica e assim por diante; 3 Alinhamento estratégico – A cada objetivo estratégico é atribuído um valor orçamentário, que é acrescentado ao orçamento da carteira e somente quando os projetos caem claramente

no domínio de um desses objetivos é que eles recebem financiamento através da mesma fonte estratégica.

**Realização de benefícios** – Garante que uma vez que os projetos mais apropriados são selecionados, esses, tenham o escopo moldado para otimizar seu alinhamento com as necessidades das organizações, garantindo a entrega de seus benefícios. Isso requer rastreamento e medição (Bradley, 2014) e (Zwikael et al., 2018). Este elemento está fortemente ligado aos outros três elementos desta camada, uma vez que, em conjunto, garantem a realização dos objetivos estratégicos da organização. Nokes e Kelly (2007), referem-se à '*realização de benefícios*' como o único motivo para realizar um projeto, sendo a concretização de um benefício de negócios e que no calor da gestão de projetos no mundo real, é sempre bom lembrar do plano de realização dos benefícios do projeto. Dizem também que a gestão de benefícios trata de garantir o valor que foi definido, identificado, acordado e realizado.

Mais uma definição que se pode ter é que partindo da perspectiva de negócios, na gestão dos benefícios, segundo Cooke Davies (2002), as organizações aprovam os gastos por diversas razões, mas sempre está alinhada a cada uma delas a expectativa de retorno do investimento, ou seja, um benefício que seja positivo para a organização. Já do ponto de vista da gestão de projetos, essa não é exatamente uma atividade que tem grande destaque, apesar de ser essencial para as etapas do processo de gestão de projetos, já que é ela que vai conseguir proporcionar o patrocínio do mesmo, então o maior foco para os benefícios se dá na etapa de iniciação do projeto.

**Gestão de Portfólio** – Este elemento, “lida com a coordenação e controlo de vários projetos, perseguindo os mesmos objetivos estratégicos e competindo pelos mesmos recursos, pelos quais os gerentes priorizam entre os projetos para alcançar benefícios estratégicos” (Martinsuo, 2013). Outra definição é que ele é uma organização de processos e decisões estratégicas que, juntos, permitem o equilíbrio mais eficaz entre mudança organizacional e os negócios usuais (MoP, 2011). Classificando numa ordem, é possível dizer que, o elemento '*estratégia de portfólio*' informa o elemento de '*gestão de portfólio*' de projetos, que "lida com a coordenação e controlo de múltiplos projetos que buscam os mesmos objetivos estratégicos e concorrem aos mesmos recursos, pelos quais os gestores

priorizam entre os projetos para alcançar benefícios estratégicos" (Martinsuo, 2013). Isso resulta na estruturação, alocação de recursos, direção e exploração do portfólio, com o objetivo de priorizar projetos, maximizar a eficácia no uso de recursos e contribuir para métricas de realização de metas estratégicas (PMI, 2013). Ele também tem um grande impacto sobre a realização dos objetivos estratégicos da organização (Kopmann et al., 2017).

### **2.5.2. Análise crítica das questões**

Abaixo, seguem as questões sugeridas pelos autores do modelo de OPM, elas são referentes a cada elemento já apresentado:

#### **Estratégia de Portfólio**

1. Quais são as estratégias para os diferentes portfólios da organização?
2. Como as estratégias estão ligadas à estratégia corporativa?
3. As estratégias e seus *links* são estáticos ou dinâmicos ao longo do tempo?
4. No caso de estratégias dinâmicas, com que frequência elas são ajustadas às novas circunstâncias da organização?

#### **Otimização do Portfólio**

1. Os portfólios são deliberadamente otimizados para a realização dos objetivos estratégicos?
2. Se sim: Quais critérios ou critérios de estratégia de otimização são usados?
3. Quais ferramentas e técnicas são usadas para apoiar o processo?
4. Com que frequência as estratégias de '*otimização de portfólio*' são aplicadas aos portfólios e com que frequência seu desempenho é controlado?

#### **Realização de benefícios**

1. Até que ponto a '*realização de benefícios*' é um assunto ao nível da gerência?
2. Existem responsabilidades atribuídas para a realização dos benefícios? Se sim, para quem (qual papel)?
3. Existe um processo de '*realização de benefícios*', critérios e metas relacionados para gerenciar a '*realização de benefícios*'?
4. Os resultados da gestão da '*realização de benefícios*' são controlados? Se sim, eles são usados para melhorar as práticas?

#### **Gestão de Portfólio**

1. Como a organização seleciona, prioriza a equipe e autoriza seus projetos?



2. Existe um processo de ‘*gestão de portfólio*’? Se sim, é seguido?
3. Quais ferramentas e técnicas são usadas para a seleção de projetos?
4. Quais critérios são usados para a priorização de projetos?
5. Como é realizado o balanceamento de recursos?
6. Como os projetos do portfólio são autorizados e controlados?

### **Estratégia de Portfólio**

QUESTÃO 01: *Quais são as estratégias para os diferentes portfólios da organização?*

Mais uma vez, não fica claro a colocação da pergunta sem um interlocutor com conhecimento suficiente para dar as diretrizes de opções. Os autores do modelo de OPM, não fazem uma citação direta sobre as estratégias de portfólio e sua categorização, porém é possível encontrar na literatura, a estruturação e classificação dessas estratégias. O conceito de estratégia Emergente, começa a aparecer em 1978 (Mintzberg, 1978). E segundo Mintzberg e Waters (1985), as estratégias podem ser divididas entre estratégias Deliberadas e Emergentes, sendo que as Deliberadas são aquelas que ocorrem com um planejamento formal das intenções e as Emergentes, existem tanto na ausência do planejamento formal quanto também em paralelo, e conforme estudado, uma estratégia perfeitamente deliberada deveria cumprir três condições: 1 - As intenções estratégicas devem ser precisas e totalmente articuladas. 2 - O compromisso de implementar a estratégia deve ser compartilhado com todos os membros da organização. 3 - A estratégia não deve ser afetada por forças externas (ou seja, o meio ambiente deve ser absolutamente previsível ou estar sob controle).

Chegaram também à conclusão de que uma estratégia anda sobre dois trilhos, um da estratégia Deliberada e outro da Emergente. Kürschner e Günther (2012), reconheceram que as duas estratégias em conjunto contribuem para um melhor desempenho. Isso se comprova pela colocação a seguir, que diz que no ambiente volátil e implacável dos dias atuais, o ideal é que os processos sejam Estratégicos Emergentes, que se mostram particularmente relevantes na adaptabilidade e sobrevivência da organização (Chari et al., 2014; Hamel, 2009; Thomas e D’Aveni, 2009; Whittington et al., 2017).

Considerando que existam condições extremas, se considerar as estratégias Deliberadas, no que tange ao planejamento, o inverso também será verdadeiro, sendo a emergente uma estratégia totalmente desprovida de planejamento e sendo empregada na informalidade (Kopmann et al., 2017). Kopmann ainda diz que as estratégias são propostas

e publicadas através de uma combinação dos dois tipos de estratégias, deliberadas e emergentes, tendo esses sido observadas em vários estudos.

Outras referências dizem a respeito da Emergente planejada, que são estratégias realizadas na ausência de estratégia formal e que pela queda dos processos de estratégia tradicional ou deliberada, fica difícil o controle sem a sua influência, tendo levado à exploração de métodos alternativos de forma a conseguir fazer a gestão das estratégias Emergentes, que foram chamadas de “Emergentes planejadas” (Grant, 2003; Levina e Su, 2008). Grant ainda continua dizendo que descobriu, através de análises de grandes companhias de petróleo, que a “Emergente planejada” tem uma aplicação em horizontes temporais mais curtos e tem como sua principal característica a flexibilidade, tendo também metas de desempenho que visam controlar e coordenar as diferentes partes do negócio de forma que pareçam negócios individuais, mas que acabam fazendo parte do todo e que esse sim é controlado por uma estratégia tradicional ou deliberada.

Com essas análises é possível chegar à conclusão que as estratégias de portfólio são: Deliberadas, Emergentes e Emergentes planejadas, sendo que essa última irá ser chamada de mista, já que como verificado, ela existe a partir da estratégia deliberada e são essas as opções que serão incluídas na nova questão. Cabe salientar que em um ambiente onde se necessita, efetuar um nivelamento, a estratégia mista se sobressai sobre as outras duas, sendo que as outras duas contém limitações.

#### QUESTÃO 02: *Como as estratégias estão ligadas à estratégia corporativa?*

Da mesma maneira que a questão anterior, essa não esclarece como poderia existir a conexão com a estratégia corporativa, o que prejudicaria uma resposta. De acordo com a literatura utilizada pelos autores do modelo de OPM, chega-se a uma série de pontos para a ligação citada acima. Kopmann et al. (2015), fazem referências a pesquisas anteriores que dizem que o sucesso do Portfólio de Projetos, possui uma estrutura dividida em cinco dimensões, sendo elas: Sucesso estratégico de implementação; Preparação Futura; Saldo da carteira; Uso de Sinergias e Média do sucesso do produto. Cada uma dessas dimensões são especificadas por diversos autores: Sucesso estratégico de implementação (Meskendahl, 2010); Preparação Futura (Shenhar et al., 2001; Voss e Kock, 2013); Saldo da carteira (Killen et al., 2008; Teller et al., 2012); Uso de Sinergias (Meskendahl, 2010) e Média do sucesso do produto (Kock et al., 2015, 2016).

As características serão apresentadas diretamente na nova questão e dessa maneira ficam direcionadas as possibilidades de atuação da organização frente às ligações com a estratégia corporativa. Essas 5 dimensões, refletem três aspectos estratégicos, o Alinhamento com a estratégia pretendida (Sucesso Estratégico de implementação), a Iniciativa de estratégia por projetos individuais (Média de sucesso de produto e Exploração de sinergia) e a Qualidade da estratégia perseguida (Saldo da carteira e Preparação futura), onde, de acordo com Kopmann et al. (2015), o primeiro desses aspectos diz respeito à estratégia deliberada e os outros dois refletem tanto a deliberada quando a emergente.

*QUESTÃO 03 E 04: As estratégias e seus links são estáticos ou dinâmicos ao longo do tempo? No caso de estratégias dinâmicas, com que frequência elas são ajustadas às novas circunstâncias da organização?*

Essas questões, por tratarem de assuntos que já foram especificados nas questões anteriores e porque também não foram encontradas evidências suficientes para estabelecer um processo preciso de avaliação, sendo que transparecem ser de caráter comprobatório, não serão consideradas para o novo questionário até por fim de simplificação.

### **Otimização do Portfólio**

*QUESTÃO 01: Os portfólios são deliberadamente otimizados para a realização dos objetivos estratégicos?*

É clara no seu objetivo, sendo que apenas visa reconhecer a existência de uma ação por parte da organização em que poderia existir a otimização do mesmo por conta dos objetivos estratégicos. Dessa maneira a questão somente será reformulada de maneira a ficar com um entendimento mais facilitado.

*QUESTÃO 02 E 03: Se sim: Quais critérios ou critérios de estratégia de otimização são usados? Quais ferramentas e técnicas são usadas para apoiar o processo?*

Essas duas questões por serem uma complementar a outra, serão associadas à uma única questão, tenho em vista que uma busca reconhecer critérios e a outras ferramentas ligadas a questão 01. Sendo elas utilizadas para identificar o nível de 'otimização de portfólio', é totalmente possível essa mescla. Dessa maneira quanto mais abrangente for a

atuação com esses métodos e ferramentas, maior será o nível demonstrado no quesito otimização.

QUESTÃO 04: *Com que frequência as estratégias de ‘otimização de portfólio’ são aplicadas aos portfólios e com que frequência seu desempenho é controlado?*

Esta questão foi excluída, primeiramente devido à complexidade da qual ela carrega e segundo porque como a ‘otimização de portfólio’, sendo apenas um dos itens que compõe a combinação no elemento portfólio da camada e o terceiro, sendo que o autor não dissertou de forma suficiente para a avaliação dessa questão nos materiais estudados.

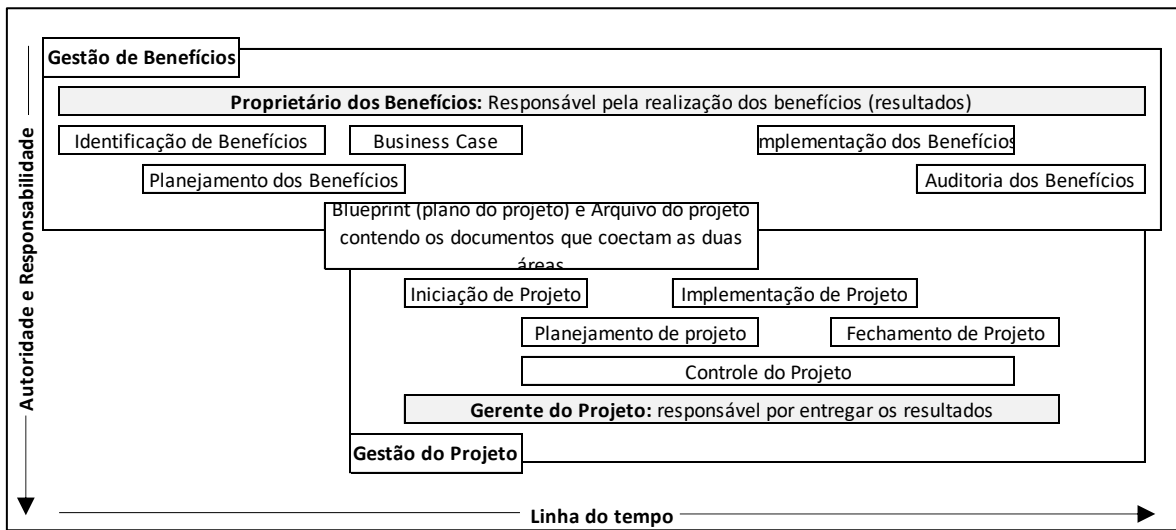
### **Realização de benefícios**

QUESTÃO 01: *Até que ponto a ‘realização de benefícios’ é um assunto no nível da gerência?*

A questão não deixa claro sob qual perspectiva de gestão, a ‘realização de benefícios’ pode ser tratada. Buscando na literatura é possível encontrar suas evidências. Segundo Turner (2016), enquanto a equipe de projeto com o seu ou os seus gerentes é responsável por fornecer o produto ou serviço para um representante, sendo esse interno ou externo, intitulado dono do projeto, é essa pessoa que é responsável por receber os benefícios para a organização. Sendo que na sua responsabilidade, como dono ou patrocinador, é tornar o projeto operacional, para que se possa coletar esses benefícios, não entrando no mérito das diferenças entre dono ou patrocinador, sendo que muitas vezes é a mesma pessoa. Ficando claro que a realização de benefício, é também um assunto do nível da gerência, essa questão pode ser simplificada de modo a identificar a atuação da gestão no projeto ou não.

QUESTÃO 02: *Existem responsabilidades atribuídas para a realização dos benefícios? Se sim, para quem (qual papel)?*

Esta questão possui um cunho muito específico, e deixando a questão aberta, existe a possibilidade de que as respostas possam ser aplicadas de forma errônea, por isso o ideal é selecionar as respectivas responsabilidades tanto de gerentes de projeto quanto de patrocinadores ou donos para que possam ser preenchidas conforme utilizadas na organização. Conforme Amgad Badewi (2016), as responsabilidades podem ser divididas de forma muito explícita, conforme mostrado na Figura 2.



**Figura 2.** Responsabilidades do gerente e dono na realização de benefícios.  
Adaptado de Amgad Badewi (2016)

QUESTÃO 03: *Existe um processo de ‘realização de benefícios’, critérios e metas relacionados para gerenciar a ‘realização de benefícios’?*

Trata de critérios e metas para gerenciar a realização dos benefícios, e para que a questão possa ser fechada, a mesma deverá apresentar diversos critérios de classificação e de medição que podem ser de utilização em um aspecto mais amplo no ambiente de gestão de projetos. Sendo assim os mesmos deverão se tornar conhecidos. Uma das propostas é apresentada por Joslin e Müller (2015) e Zwikael e Smyrk (2012), que dizem que devem ser considerados, os benefícios organizacionais, o impacto gerado, a satisfação das partes interessadas e o potencial futuro do projeto.

Outra estrutura utilizada para classificar o sucesso do projeto, é classificado pelos seguintes itens: a perspectiva do processo (sucesso da gestão do projeto), o sucesso do produto (satisfação com o output do projeto) e sucesso organizacional (satisfação organizacional com o resultado) (McLeod et al., 2012). Maylor et al. (2006) diz que o sucesso do projeto é a combinação de três *outputs* do projeto, que seriam esses chamados de critérios de sub-sucesso, sendo eles: Gestão de projeto bem-sucedido, que é basicamente entregar o output do qual foi prometido; efetuar a correta comunicação e ter a compreensão das necessidades das partes interessadas e a realização dos benefícios de projetos bem-sucedida pela organização. O mesmo autor diz que, sendo a incapacidade de seguir uma governança de forma correta, o projeto não tem seus resultados e benefícios realizados de forma eficaz. Com as possibilidades de medição e classificação citadas acima é possível formular uma questão que seja de fácil compreensão.

QUESTÃO 04: *Os resultados da gestão da 'realização de benefícios' são controlados? Se sim, eles são usados para melhorar as práticas?*

Esta questão talvez devesse permanecer da mesma maneira da qual foi sugerida, sendo que as formas de controle da 'realização de benefícios' podem ser as mais diversas possíveis, sendo praticadas de formas diferentes por organizações diferentes, e assim não sendo enquadradas em um parâmetro mensurável. Mas a diversificação irá resultar em uma avaliação não tão precisa da questão, sendo assim, optou-se para limitar à existência ou não desse controle da 'realização de benefícios'.

### **Gestão de Portfólio**

QUESTÃO 01: *Como a organização seleciona, prioriza a equipe e autoriza seus projetos?*

A questão sugerida, não fica clara o suficiente, devendo ser adaptada (reformulada) de forma a transmitir uma ideia mais precisa para que as possibilidades de respostas possam também serem objetivas.

QUESTÃO 02: *Existe um processo de 'gestão de portfólio'? Se sim, é seguido?*  
Considerar a mesma questão sugerida.

QUESTÃO 03, 04 E 05: *Quais ferramentas e técnicas são usadas para a seleção de projetos? Quais critérios são usados para a priorização de projetos? Como é realizado o balanceamento de recursos?*

As três questões foram unificadas e simplificadas, sendo diferenciadas pelo fato de que antes se questionava quais eram os critérios na priorização, no balanceamento e no controle dos projetos do portfólio, e posteriormente se existem ou não, fato esse que pela revisão de literatura, pode afetar de forma branda, sendo nesse ponto apenas um dos elementos niveladores da 'gestão de portfólio', será considerado somente a existência ou não desses itens supracitados.

QUESTÃO 06: *Como os projetos do portfólio são autorizados e controlados?*

Não foram encontrados embasamentos na literatura para prosseguir com esta questão, sendo assim, a gestão do portfólio fica sob as questões anteriores.

## 2.6. Integração organizacional

De acordo com os autores do modelo de OPM, é nessa camada que as decisões referentes às instituições internas são tomadas, de forma com que essas instituições possam concretizar os objetivos organizacionais. A **‘Integração organizacional’**, vai definir as *‘metodologias’*, quem são as instituições de governança, e também as políticas para a próxima camada. Ela tem a definição de executar a implementação de projetos, *‘programas’* ou *‘megaprojetos’* de um determinado negócio. Sempre se preocupando com a *‘gestão de portfólio’* e também a maximização de valores para selecionar os projetos, sendo que esses podem ser correlacionados a fundos de investimento, onde a organização espera um determinado retorno *‘realização de benefícios’* e por isso a **‘Integração organizacional’**, faz um alinhamento estratégico dessas instituições temporárias com a estratégia organizacional.

Pode se dizer que dentre as estruturas ou instituições organizacionais, a **‘Integração organizacional’**, se preocupa especificamente com projetos, *‘programas’* e *‘megaprojetos’* e a interação desses com a organização, enquanto outras instituições como *‘PMOs’*, *‘comitês de direção’*, patrocinadores entre outros, tem o foco em *‘metodologias’*, políticas, responsabilidades e acordos para que os projetos possam ser governados.

### 2.6.1. Elementos da integração organizacional

Como já mencionado a **‘Integração organizacional’** é utilizada para executar a integração especificamente de *‘projetos’*, *‘programas’* e *‘megaprojetos’* com a organização.

**Projetos** – São identificados como organizações temporárias que oferecem resultados identificáveis de maneira clara, estando dentro dos limites dos orçamentos de escopo, tempo e custo (Atkinson, 1999). Também se pode dizer que os *‘projetos’* oferecem novos produtos ou serviços, e conseqüentemente, oferecem aos seus investidores competências novas ou melhoradas e oportunidades de marketing. Além disso, o funcionamento da produção normalmente vai pagar de volta o investimento e, ao longo do tempo, contribuir para os objetivos de negócios da organização (Turner, 2016).

Quando os projetos são referidos em termos de entrega, existe uma ênfase crescente no alcance dos intangíveis, que decorrem da estratégia de uma organização através de seus projetos (Nogeste e Walker, 2008). No modelo de OPM, as partes interessadas fazem

parte da estratégia de uma organização e que os benefícios esperados, dependem de como essas partes irão desenvolver um meio consistente para identificar, priorizar e definir os resultados intangíveis e tangíveis dos projetos, (Müller et al., 2019b).

**Programas** – Como especificado no PMI (2017b), programa é uma "organização temporária, na qual grupos de projetos são gerenciados em conjunto para alcançar objetivos estratégicos de ordem superior não entregues por nenhum dos projetos por conta própria". Os '*programas*' podem ser categorizados como '*programas*' temporários, ou semipermanentes, sendo os temporários, aquelas que tem uma data de término definida, ao contrário dos semipermanentes, que não possuem uma data de término definida, como no caso dos '*programas*' referentes a um novo modelo de automóvel, em que o mercado determina a vida útil do produto e, com ele, o programa (Müller 2009).

De acordo com Müller et al. (2019b), a gestão de '*programas*' está relacionada aos objetivos estabelecidos pela integração de negócios em termos de alinhamento do programa com a estratégia organizacional e também com a gestão de benefícios, onde por essa questão procura-se envolver as partes interessadas e a '**Governança de projeto**' nos '*programas*', que também tem como foco o seu ciclo de vida. Outra boa definição de programa, vem de Turner e Müller (2003), que dizem: "A diferença entre um projeto e um programa é que os objetivos de um programa são menos específicos e de longo prazo. Os objetivos de um projeto são SMART (*specific, measurable, achievable, realistic and timelined*), que na tradução direta seria: específicos, mensuráveis, realizáveis, realistas e com cronograma, enquanto os de um programa são menos SMART (menos específicos, menos mensuráveis com precisão e com cronograma menos precisa, mas ainda realizáveis e realistas).

**Megaprojetos** – De maneira resumida, são empreendimentos de grande escala, onde tipicamente tem uma alta complexidade e são caracterizados por custos de mais de USD 1 bilhão, e/ou que também podem afetar um milhão de pessoas ou mais, e/ou com duração de vários anos (Flyvbjerg, 2014). E o mesmo autor da definição, diz que apesar das dificuldades do planejamento dos '*megaprojetos*', de forma realista, eles estão se tornando cada vez mais populares ao redor do mundo. Engajar-se em '*megaprojetos*' tem implicações significativas para a camada de '**Integração organizacional**', já que o tamanho, o volume e



a visibilidade dos *'megaprojetos'* afetam em grande parte as decisões prioritárias e de agendamento.

### **2.6.2. Análise crítica das questões**

Abaixo, seguem as questões sugeridas pelos autores, elas são referentes à cada elemento já apresentado:

#### **Projetos, Programas e Megaprojetos**

1. O trabalho na organização é realizado principalmente por meio de *'projetos'*, *'programas'* ou *'megaprojetos'*?
2. Qual é o percentual da receita de *'projetos'*, *'programas'* e *'megaprojetos'*?
3. Qual é a percentagem de recursos humanos atribuídos a *'programas'*, *'projetos'* e *'megaprojetos'*?
4. Qual é a percentagem de tempo de trabalho atribuída a *'projetos'*, *'programas'* e *'megaprojetos'*?

Todas as questões, conseguem passar de forma muito clara o objetivo delas, a única mudança necessária para que elas sejam enquadradas melhor ao padrão do questionário novo é que deverão ser questões de respostas fechadas. Sendo os termos projeto e programa, já conhecidos dos profissionais gestores de projeto, não é necessária uma introdução, nem uma explanação sobre os mesmos, talvez somente a respeito de Mega Projetos, mesmo a possibilidade de existência de *'megaprojetos'* nas organizações serem baixíssimas.

### **2.7. Governança de projeto**

A governança faz a utilização de técnicas e ferramentas conforme necessidade para se adequar às orientações da camada **'Integração organizacional'** (camada anterior) e assim executar a gestão do projeto de forma correta. Uma boa definição da Governança vem de Turner (2016), que diz que, a governança fornece as estruturas corretas para que se possa definir os objetivos dos projetos, os recursos necessários para executar e controlar os projetos. Diz também que as estruturas de governança geralmente incluem instituições de governança, como *'comitês diretores de projetos'* ou *'PMOs'*, *'contratos'* das organizações participantes do projeto, *'políticas'* destinadas as organizações que executam o projeto,

também como acordos sobre os processos utilizados para gerenciar o projeto, de maneira resumida pode-se dizer que é toda a metodologia de gestão de projetos.

A **‘Governança de projeto’**, se mostra muito próxima à governança corporativa, sendo essa definida pela OCDE como a governança que envolve um conjunto de relacionamentos entre toda a administração de uma organização, seus acionistas, os conselheiros e as partes interessadas, sempre fornecendo a estrutura para que os objetivos sejam definidos e os meios de monitoramento (OCDE, 2004). De acordo com os autores do modelo de OPM, é nessa camada que as decisões referentes às instituições internas são tomadas, de forma com que essas instituições possam concretizar os objetivos organizacionais.

Outra definição bem simplificada diz que a **‘Governança de projeto’**, é um conjunto de meios com que a organização usa na gestão de projetos organizacionais para que existam regras essenciais na gestão desses projetos, sempre de forma a respeitar um conjunto de princípios, estruturas e processos formais para a realização do mesmo (Aubry et al., 2007). E o resumo pelos autores do modelo de OPM diz exatamente o seguinte: “A camada de **‘Integração organizacional’**, fornece os meios organizacionais para integrar as oportunidades de negócios identificadas na camada de integração de negócios no fluxo de trabalho da organização. A camada atual aborda os elementos que regem os projetos individuais”.

### **2.7.1. Elementos da governança de projeto**

Os elementos referentes à toda a estrutura que é fornecido pela camada de **‘Governança de projeto’**, pode ser separado em grupos de direção e PMO tático; *‘contratos’* (tipo de relação) e *‘políticas’*.

**Grupos de direção e PMO tático** – É o PMO que tem o papel de governança tática, auditando e recuperando projetos problemáticos, fornecendo conselhos específicos para projetos e gerentes de projeto, e promovendo meios para a aprendizagem organizacional à nível de projeto (Hobbs e Aubry, 2007; Pemsel et al., 2014, 2016). As implementações de PMOs variam consideravelmente de organização para organização. Pode-se dizer que, eles detêm a responsabilidade sobre os resultados dos projetos e consistem em pelo menos um

patrocinador ou proprietário do projeto, o que acontece é que frequentemente são incluídos também os representantes dos principais fornecedores, os usuários finais da produção do projeto entre outros (Müller 2009).

Os grupos ‘*comitês de diretores*’, são as principais responsáveis pelo sucesso do projeto e constituem as instituições de governança mais próximas da execução do projeto. Frequentemente nomeiam o gerente do projeto, definem parâmetros de orçamento, tempo e critérios de medição do sucesso (Müller 2009). Patrocinadores ou grupos diretores atuam de forma a sempre apoiar o projeto, identificando e nomeando gerentes de projeto, fornecendo recursos acordados, controlando o projeto e fornecendo conselhos ao gerente de projeto (Crawford et al., 2008; R. Turner, 2016) e (Müller 2009). A criação de um grupo diretor pode ser muito útil quando os gerentes de projeto não têm experiência suficiente e precisam de suporte para gerenciar um projeto.

**Contratos (tipo de relação)** – São as relações entre as partes envolvidas em um projeto, que são regidas por ‘*contratos*’, sendo esses formais ou informais. Um projeto, sendo interno à organização, provavelmente poderá possuir um contrato informal, ou seja, por relacionamento entre patrocinador e gerente de projeto. Em um projeto que existir a participação de qualquer empresa externa envolvida, será necessário a formalização de um contrato para que a lei possa se aplicar (Dingle, Topping e Watkinson 1995).

Os ‘*contratos*’ formais fornecem o quadro jurídico para as partes no projeto, onde são determinadas as responsabilidades de cada um, além de regular a gestão dos riscos (Müller e Turner, 2005; R. Turner, 2016). Müller et al. (2019b) atentam para um ponto importante no qual diz que, os ‘*contratos*’ são usualmente utilizados como meios para compartilhar o risco associado aos projetos, de acordo com a capacidade de cada um (patrocinador ou proprietário do projeto assim como uma empresa externa) em suportar o risco.

Muitas vezes, o fornecimento de recursos pode levar a conflitos entre as partes e os ‘*contratos*’ são um meio que os mecanismos de governança consigam resolver quaisquer problemas. E para fechar, ainda dizem que, os relacionamentos são importantes de forma a garantir que os projetos sejam realizados de maneira colaborativa entre as partes responsáveis.

**Políticas** – Considerando que as organizações que executam projetos, possuam procedimento e protocolos, as políticas serão utilizadas para estabelecer regras e responsabilidades para os mesmos, como se fossem uma declaração das intenções que se tem para com a gestão de projetos, do qual fazem as regras serem respeitadas e também orientam o gerente de projetos nas tomadas de decisão (Müller, 2016). Como exemplo, protocolos podem abranger um padrão de comunicação, seja ele um relatório para manter a alta gerência informada sobre o *status* do projeto ou mesmo para liberação de verbas que estejam sob controle da administração.

Podem existir também procedimentos a serem seguidos como por exemplo, às políticas de qualidade, asseguradas pela norma ISO (*International Organization for Standardization*) ou outras políticas da própria organização. Ainda segundo Müller (2016), as políticas envolvem a padronização de tarefas, sendo que essa se dá nas seguintes áreas deste setor: a padronização da seleção de projetos, padronização de relatórios e revisão de projeto, padronização da metodologia de gestão de projetos, padronização das regras e responsabilidades.

**Metodologias** – São os acordos utilizados para gerir os projetos, é a metodologia que permite a interface entre a governança e a gestão dos projetos. É visto pelos grupos de direção como uma ferramenta de governança que define os papéis e responsabilidades e os dados referente ao controle do projeto. Também é visto pelo gerente de projetos como sendo uma ferramenta da gestão, que ajuda no planejamento, implementação e controle do projeto. As ‘*metodologias*’ podem se apresentar de várias formas, dependendo do perfil da organização, sendo elas: preditiva, iterativa, incremental (OGC 2009) ou de megaprojetos (Klakegg e Volden, 2016). A escolha de uma metodologia depende do tipo de projeto, do tipo de contrato e da medida em que o produto do projeto é compreendido quando o projeto é lançado (OGC, 2009).

Metodologia Preditiva: também chamada de metodologia em cascata, ela faz referência ao processo tradicional de gestão, onde as fases do projeto são executadas uma a uma, ou seja, de maneira sequencial, como o planejamento, seguido da implementação e controle e posteriormente o fechamento do projeto. Nessa metodologia existe uma transferência formal entre essas fases e existe a necessidade de um grande planejamento inicial para que se consiga “congelar” o escopo (scope), pelo menos em sua maior parte de

maneira antecipada. Geralmente nessa metodologia existe todo um processo de negociação e aprovação, que partem de licitações para trabalhar em um valor fixo no projeto.

Metodologia Iterativa: É uma metodologia mais contemporânea e exige menos planejamento do que a abordagem pela metodologia preditiva (cascata), assim como as ‘metodologias’ do DSDM (*Agile Dynamic System Development Method*), mesmo com planejamento inicial, não se tem muitos detalhes do que será o projeto e dessa maneira o escopo/âmbito, não pode ser “congelado” de maneira antecipada. Esses métodos geralmente são utilizados para desenvolvimento de novos produtos, onde existe muita incerteza, seja pelo mercado quanto pelas tecnologias existentes que são usadas.

Metodologia Emergente ou Incremental: Os métodos ágeis, são classificados como ‘metodologias’ emergentes, são métodos que se utilizam de desenvolvimento ou construção incremental, em que produtos intermediários muitas vezes são utilizados para testar a funcionalidade do projeto, isso acontece muito em projetos de desenvolvimento de *software* ou de TI. Utilizando desses métodos, é possível se criar os benefícios já durante o desenvolvimento, que pode ser aprimorado através do feedback. Esse tipo de metodologia exige uma maior e mais frequente comunicação da equipe de projetos com o proprietário ou patrocinador.

Metodologia de Megaprojetos: Essa metodologia pode ser relacionada a metodologia preditiva, porém os megaprojetos, enfatizam o um forte planejamento inicial para evitar erros posteriores, sejam com custos, tempo ou escopo/âmbito (Klakegg e Volden, 2016).

### **2.7.2. Análise crítica das questões**

Abaixo, seguem as questões sugeridas pelos autores, elas são referentes à cada elemento já apresentado:

#### **Grupos de direção e PMO tático**

1. Quem é o proprietário e / ou o patrocinador do projeto?
2. Existe um ‘*comitê diretor*’ e, em caso afirmativo, quais papéis são representados lá?
3. Existem outras instituições de governança, como PMOs táticos, comitês de qualidade ou outros grupos consultivos?
4. Se sim, qual é o seu mandato e autoridade?

### **Contratos (tipo de relação)**

1. Quais políticas organizacionais descrevem as práticas sugeridas para gestão de projetos?
2. As políticas são relevantes e atuais?
3. Até que ponto as políticas podem ser adotadas para projetos na organização?
4. O uso deles é obrigatório ou voluntário?
5. Quais são as consequências do não cumprimento?

### **Políticas**

1. Como os acordos são feitos predominantemente para e em projetos (por exemplo, contratos formais versus contratos psicológicos, etc.)? Se houver vários, qual é a percentagem e o contexto de cada um?
2. Que tipos de contratos formais são usados e com quem?
3. Que tipos de contratos informais são usados e com quem?
4. As autoridades devem assinar os contratos definidos e comunicados?
5. Quais são as consequências do não cumprimento de acordos?

### **Metodologia**

1. Quais tipos de ‘*metodologias*’ de gestão de projetos são usados na organização (preditiva, iterativa, emergente ou autodesenvolvida)? Você pode nomear eles?
2. Quantos tipos diferentes de ‘*metodologias*’ são usados na organização?
3. Quais ‘*metodologias*’ são sugeridas pelo sistema de governança?
4. Os gerentes de projeto são livres para escolher sua própria metodologia?
5. O que acontece quando os gerentes de projeto não seguem a metodologia sugerida?

### **Grupos de direção e PMO tático**

QUESTÃO 01: *Quem é o proprietário e / ou o patrocinador do projeto?*

Tem o objetivo exclusivamente de identificar o proprietário do projeto ou patrocinador. Esse objetivo contrasta com o objetivo final do padrão que visa a identificação da existência de um grupo de direção, e mesmo existindo a obrigatoriedade da participação do proprietário ou patrocinador do projeto nesse grupo, a questão não consegue identificar essa existência sendo ela empregada sozinha. A possibilidade é a não aplicação da questão, uma vez que a informação desse papel, pode ser utilizada em outra questão, atuando somente como complemento.

QUESTÃO 02: *Existe um ‘comitê diretor’ e, em caso afirmativo, quais papéis são representados lá?*

Esta questão aborda o objetivo principal, que é a existência de um ‘comitê diretor’, e questiona quais os papéis são representados dentro desse comitê. Mais uma vez a questão se mostra incompleta e pode ser transformada. A nova questão deverá questionar sobre a existência do comitê, assim como citar algumas características para a fácil identificação por parte do entrevistado ou quem virá a responder o novo questionário, sendo essas características as apresentadas na descrição dos elementos.

QUESTÃO 03: *Existem outras instituições de governança, como PMOs táticos, comitês de qualidade ou outros grupos consultivos?*

Assim como abordado na avaliação da questão anterior, essa questão mostra algumas características do possível ‘comitê diretor’, sendo que elas deverão ser incorporadas em uma única questão assim como na avaliação da questão anterior.

QUESTÃO 04: *Se sim, qual é o seu mandato e autoridade?*

Tem o objetivo de validação da atuação dessa instituição sobre os projetos, ela irá confirmar se a instituição tem seu peso perante as tomadas de decisão, porém poderá ser aplicada de forma mais clara, talvez já dando as direções nas opções de resposta. Essa instituição tendo o poder de decisão fica indicado como um possível um ‘comitê diretor’, sendo que o ‘PMO tático’ estaria mais diretamente representando aconselhamento.

### **Contratos (tipo de relação) e políticas**

Tanto os contratos e políticas, tem um direcionamento no sentido de efetuar a avaliação quanto à estrutura de OPM e implementação de melhorias da gestão e não participam da formação do padrão estabelecido pelos autores do modelo de OPM. Por esse motivo, não serão utilizadas as questões referentes a esses elementos. Para fins de conhecimento, as perguntas foram incluídas da mesma maneira nesse tópico de avaliação das questões, para reforçar a ideia da não necessidade da identificação e também de forma a considerar a apresentação das questões sugeridas de forma integral.

## Metodologia

QUESTÃO 01: *Quais tipos de metodologias de gestão de projetos são usados na organização (preditiva, iterativa, emergente ou autodesenvolvida)? Você pode nomear eles?*

Esta questão se mostra uma questão ideal para a classificação do padrão, todavia ela ainda necessita de uma mudança em sua elaboração, sendo que ela só pode ser utilizada nesse formato, caso utilizada em uma entrevista, onde o entrevistador tem a possibilidade de explicar mais sobre os tipos de metodologia, não sendo essas frequentemente utilizadas por muitos gestores de projeto, sendo assim desconhecida por alguns. Dessa maneira a questão deverá possibilitar a escolha das alternativas que deverão resumir cada uma das ‘metodologias’ de maneira a deixar bem claro a diferença entre elas.

QUESTÃO 04: *Os gerentes de projeto são livres para escolher sua própria metodologia?*

Assim como referenciado anteriormente, essa questão se interliga com a ‘**Governança de OPM**’ (camada 3), que define o grau de liberdade dos gerentes de projeto a partir do elemento de ‘*governamentalidade*’, dessa forma devendo respeitar essa camada antecedente à atual. Com essa conclusão, também não existe a real necessidade da aplicação dessa questão ao novo questionário, de forma a simplificá-lo.

QUESTÕES 02, 03 E 05: *Quantos tipos diferentes de metodologias são usados na organização? Quais metodologias são sugeridas pelo sistema de governança? O que acontece quando os gerentes de projeto não seguem a metodologia sugerida?*

Não tem aplicação prática de classificação, conforme analisado o padrão determinado pelos autores do modelo de OPM.



## 2.8. Estrutura do padrão

Como conclusão do enquadramento teórico, o modelo completo que é a base para a identificação de uma estrutura para a formação de um padrão ou de padrões, possui dentro de suas camadas e elementos, aqueles que são elegíveis para a formação de um padrão, sendo estes, utilizados para classificação ou nivelamento das partes apresentadas na estrutura do padrão. Na Figura 3, que representa o modelo de OPM na sua totalidade, uma legenda é utilizada para indicar quais são as camadas e elementos e para que fins são utilizados, assim como aqueles que não tem contribuição para uma estrutura utilizada na formação de padrões. Como orientação, a imagem mostra todas as camadas, sendo da mais externa à interior (central), conforme apresentado anteriormente no modelo de OPM, mais simplificado na Figura 1, a diferença é que agora, a estrutura apresenta os subelementos, e tem a capacidade de auxiliar no direcionamento no que tange à avaliação dos resultados, que serão apresentados a seguir no decorrer do trabalho, na Secção 3.4 (Processamento de análise de dados).

Além de todo o modelo de OPM, todas as questões que foram sugeridas, que a princípio serviriam de base para uma entrevista, também foram avaliadas com base na literatura disponível, tanto no que tange ao seu objetivo quanto em todas as respostas possíveis, do qual são essenciais para a obtenção de um padrão, o que corrobora na construção de um novo questionário totalmente embasado e dando a possibilidade de respostas fechadas.

FILOSOFIA ORGANIZACIONAL (Camada 1)			
Orientada a Processo (ProcOO)	Orientada a Projeto (PCO)	Baseada em Projeto (PBO)	
ABORDAGEM DE OPM (Camada 2)			
Abordagem Multiprojetada	Organizacional Ampla de PMO	Projetificação	
Multiprojetos	SIM ou NÃO	Baixa	
Programas		Média	
Portfólio		Alta	
Híbrida			
GOVERNANÇA DE OPM (Camada 3)			
Paradigma	Modelo	Governamentalidade	Governança de PM
Conformista (CF)	Prescritivo	Autocrático	Básico
Economista Flexível (EF)	Não Prescritivo	Liberal	Intermediário
Artista Versátil (AV)	Misto	Neo-Liberal	Avançado
Pragmático Ágil (PA)			
INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS (Camada 4)			
Estratégia de Portfólio	Otimização de Portfólio	Realização de Benefícios	Gerenciamento de Portfólio
Deliberada (médio)	Baixo	Baixo	Deliberada (médio)
Emergente (médio)	Médio	Médio	Emergente (médio)
Mista (alto)	Alto	Alto	Mista (alto)
INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL (Camada 5)			
Programa	Mega Projeto	Projeto	
Temporário			
Semipermanente			
GOVERNANÇA DE PROJETO (Camada 6)			
Grupos de direção e PMO tático	Contrato (relacionamento)	Metodologia	Políticas
		Preditiva / Cascata (up-Down)	
		Convergente / Abordagem Ágil	
		Emergente	
		Megaprojetos	
GESTÃO DE PROJETOS (Camada 7)			
Aplicação de habilidades, ferramentas, técnicas e métodos para atender aos requisitos do projeto			
Legenda:			
Elemento de Classificação	Elemento de Nivelamento	Não incluído no padrão	

**Figura 3.** Estrutura do modelo com os elementos e suas funções para o padrão.  
Baseado no modelo de OPM de Müller et al. (2019b)

### 3. METODOLOGIA

No presente capítulo, será abordado todo o processo de reconhecimento das necessidades que o estudo apresentou, seu enquadramento filosófico, o questionário desenvolvido a partir da revisão da literatura apresentada, assim como os procedimentos efetuados na condução do mesmo e análise do mesmo.

#### 3.1. Filosofia e abordagem, estratégia e etapas de investigação

Aqui apresentamos os caminhos seguidos no que tange a filosofia e abordagem de investigação, sendo esses baseados em Saunders et al. (2019). Considerando que o projeto de investigação se dá através de um modelo já existente, da qual já teve sua comprovação teórica efetivamente realizada e que o projeto de investigação do que trata esse documento, nada irá alterar tal conhecimento e comprovação do modelo de base. E sendo esse conhecimento não subjetivo, partindo-se de uma perspectiva epistemológica, a filosofia adotada é a positivista, tendo em vista os fenômenos observáveis, porém a abordagem adotada é a indutiva, sendo que se procura encontrar padrões através de uma análise de dados.

Como estratégia de investigação, até já representada anteriormente, foi adotada a recolha de dados ou levantamento de dados, conhecida como *Survey*. Esta estratégia atende completamente as características e necessidades do projeto, como podem ser descritas abaixo.

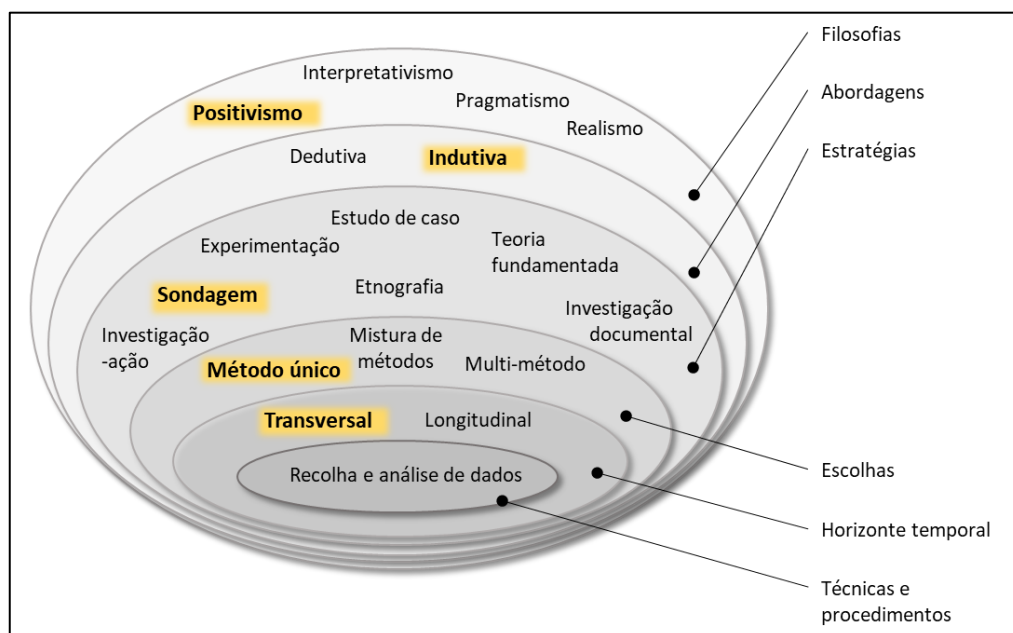
- Permite obter grandes quantidades de dados de modo bastante económico.
- A obtenção de dados é padronizada, permitindo comparações.
- É normalmente feita usando a técnica de questionários.
- Permite recolher dados quantitativos que podem ser analisados tanto quantitativamente por meio de estatística, mas também qualitativamente.
- Muito usadas para abordagens dedutivas. Procura responder a perguntas de investigação do tipo: “quem”, “o quê”, “onde”, “quanto”.

- Os dados recolhidos utilizando esta estratégia podem ser usados para sugerir razões possíveis para relações entre variáveis e para produzir modelos explicativos dessas relações.

Quanto ao método de investigação, de acordo com o estudo do modelo e suas características apresentadas, foi utilizado um método de modelo único com abordagem qualitativa.

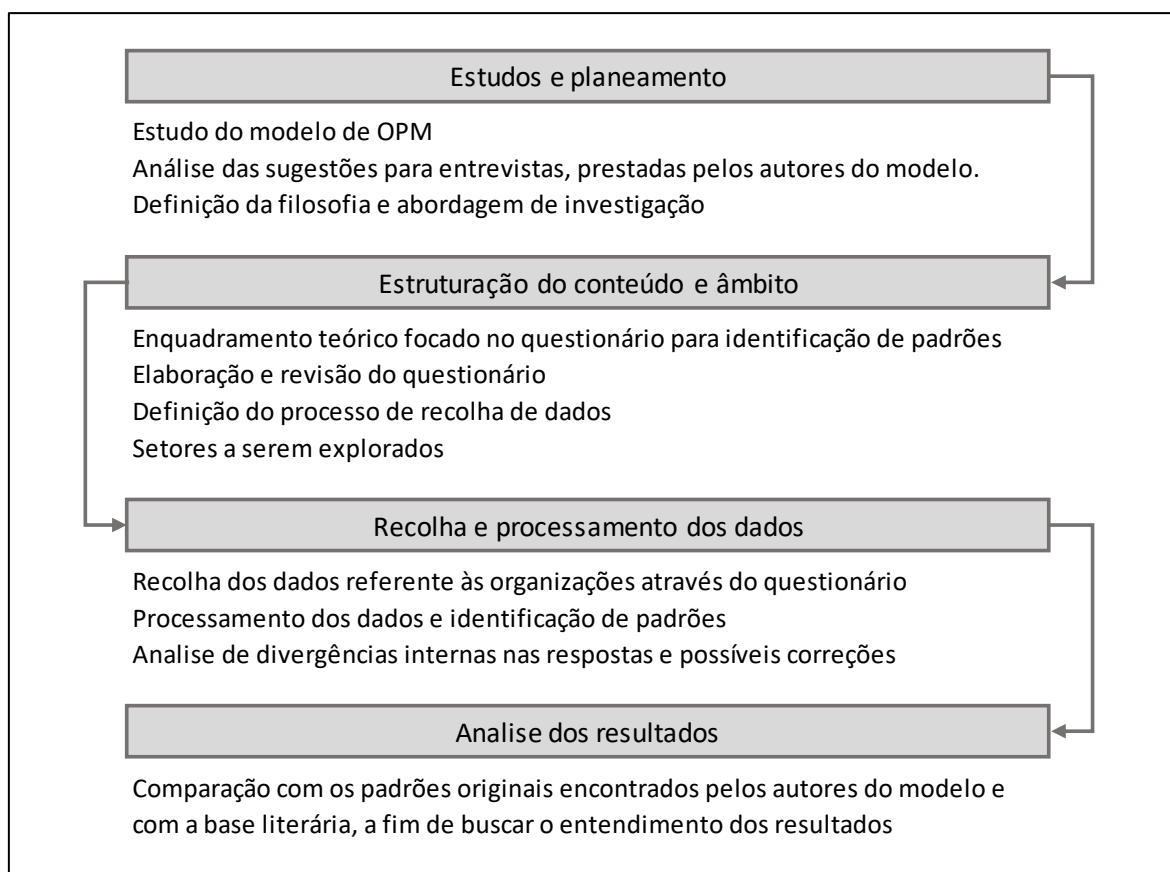
Como horizonte temporal, foi considerado um estudo transversal, em um curto intervalo, já que os dados a serem recolhidos, independente do espaço temporal, irão refletir o padrão da organização que tende a permanecer o mesmo, a não ser por uma mudança que ocorra de forma profunda e completa em uma determinada organização, o que levaria um tempo significativo perante ao intervalo de pesquisa. Mas de qualquer forma o preenchimento das questões se dará de forma a refletir o padrão da organização em um único ponto no horizonte temporal.

A Figura 4, reflete a estrutura da metodologia selecionada dentro do modelo da cebola de Saunders (*The research onion*), de Saunders et al. (2019).



**Figura 4.** Cebola de Saunders com seleção da metodologia utilizada neste projeto. Adaptado de Saunders et al. (2019)

O estudo apresentado neste trabalho, passou por uma sequência de etapas das quais foram necessárias para o seu desenvolvimento e maturação conforme representado no esquema da Figura 5.



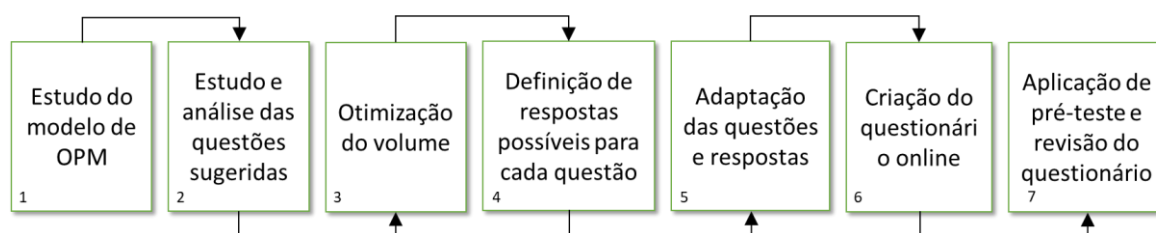
**Figura 5.** Etapas referente ao encaminhamento do estudo.

### 3.2. Processo de recolha de dados

No que tange à recolha de dados, como já ficou claro, no próprio enquadramento teórico (revisão da literatura), onde foi feito tomando como base a sequência de questões que foram sugeridas pelos autores do modelo de OPM, sendo essas para serem usadas em um formato de entrevista e idealizadas como questões fechadas durante a revisão de literatura, o formato do qual será feita a recolha de dados, logicamente se fixa sobre um questionário (*Survey*), como já referido no capítulo anterior. Sendo essa proposta a mais sensata, já que existe a necessidade de investigação de um número elevado de organizações para conseguir resultados mais precisos, e conseguir identificar um padrão real de Gestão Organizacional de Projetos.

### **Desenvolvimento do questionário**

O desenvolvimento do questionário se deu em consequência de uma série de passos, na Figura 6, o fluxograma representa a linha temporal com as atividades chave do qual o questionário teve seu desenvolvimento e qual o método utilizado para isso. Cabe a observação de que a ideia de alterar o processo de entrevista para a aplicação de uma *survey* por um questionário já havia surgido no estudo preliminar do modelo.



**Figura 6.** Etapas do desenvolvimento do questionário.

Segue abaixo a descrição das etapas contidas na Figura 6:

**Estudo do modelo de OPM:** O estudo se deu para a princípio entender a composição, o funcionamento e as limitações que o modelo apresentava.

**Estudo e análise das questões sugeridas:** Todas as questões foram estudadas (tomando como base a literatura apresentada) para que se chegasse ao objetivo de cada questão, sabendo o objetivo é possível encontrar as possíveis respostas para cada questão apresentada.

**Otimização do volume:** Encontrado o objetivo de cada questão, foi possível a partir desse ponto a unificação de um conjunto de questões com o mesmo objetivo ou objetivo semelhante, que possivelmente foram questões indicadas para que somente a forma fosse alterada, com isso se reduziu de 66 sugeridas para 38 questões totais do questionário.

**Definição de respostas possíveis para cada questão:** Nesse processo, cada questão foi estudada individualmente e também em conjunto com as questões do grupo (elemento da camada do modelo) do qual fazia parte, onde buscou-se em toda a literatura do qual o modelo havia sido baseado, assim como também nas referências dessas próprias literaturas.

**Adaptação das questões e respostas:** Todas as questões assim como as suas respostas foram simplificadas de forma a transmitirem a informação com maior facilidade, porém sem perder seu objetivo.

**Criação do questionário *online*:** O questionário foi criado no *Lime Survey*, uma plataforma *online* estabelecida como padrão de utilização pela Universidade de Coimbra, onde apresenta uma interface mais profissional que demais plataformas disponíveis em rede e permite ao participante a flexibilidade necessária para responder o questionário conforme a sua disponibilidade.

**Aplicação de pré-teste e revisão do questionário:** O questionário passou por um pré-teste onde foi avaliado por quatro profissionais da área de gestão de projetos com profundo conhecimento de negócios e também da estrutura organizacional, onde nele foram apontadas as dúvidas e pontos frágeis do questionário que passou por uma correção antes de sua versão final, apresentada no Apêndice A. Os profissionais selecionados possuem todos mais de dez anos de experiência em gestão de projetos, e também curso de especialização superior em gestão de projetos, além de dois deles possuírem também certificado de profissional gestor de projetos (Project Management Professional – PMP), atribuído pelo PMI, além de outras formações na área.

Um ponto importante a ser colocado é que mesmo após os comentários sobre o questionário, esses mesmos comentários foram avaliados para serem ou não considerados válidos, de maneira que as questões não tivessem o seu objetivo desfocado das questões originais sugeridas.

O questionário é iniciado com um enquadramento da organização e do respondente (ver Apêndice A), do qual se utilizou para fazer o enquadramento tanto do profissional quando da organização que este representa. Primeiramente o enquadramento da organização se dá até por conta do objetivo do projeto de investigação, que visa identificar a existência de um padrão ou padrões para um determinado setor da indústria, dessa forma nesse ponto o questionário de enquadramento é essencial.

De maneira complementar, dados do profissional também estão inclusos, assim como dados referentes ao setor em que a organização atua, departamento da qual o

profissional faz parte, de forma a garantir que o respondente tenha *expertise* para fornecer respostas válidas, que poderão ser utilizadas de forma complementar para outros estudos ou análises, fora o objetivo principal do projeto de investigação.

De salientar que pela possibilidade de coexistência de elementos das camadas diferentes dentro de uma mesma organização, ou seja, as mesmas camadas poderão contar com a existência de mais de um tipo de elemento em paralelo, sendo assim, muitas questões serão colocadas ao longo do trabalho, com a indicação para que seja marcada a opção que seja reconhecida como a que tem maior representatividade dentro da organização.

### **Âmbito de aplicação**

Mesmo que a princípio, o modelo de OPM se mostre um modelo que a nível de estrutura, em termos de camadas e elementos, pode ser comparado a organizações de grande porte, da qual são compostas por extensas hierarquias e departamentos, o questionário poderá ser aplicado a organizações de qualquer dimensão, pois como referido anteriormente, o modelo de OPM não possui relação fixa com departamentos físicos, funcionando como o reflexo dessas estruturas e departamentos, sendo esse moldável à todas as dimensões de organizações.

O questionário poderá ser respondido por qualquer profissional com experiência comprovada em gestão de projetos e que atue em uma organização a tempo suficiente para conhecer o funcionamento interno quanto à gestão de projetos, sendo que esse profissional deverá atuar diretamente com gestão de projetos. Isso vai garantir que as respostas sejam consistentes e reduza a margem de erro da investigação, mas vale lembrar que o número da experiência em anos de um profissional não reflete a sua capacidade, dessa maneira a seleção de profissionais fica aberta, devendo partir de uma avaliação por parte do investigador, que irá verificar se o profissional tem *expertise* suficiente para ser um respondente e também deve ser levado em conta que existe a indisponibilidade dos profissionais que poderiam ser considerados ideais para responder o questionário.

### **Dimensionamento da amostra**

Quando se trata do dimensionamento da amostra, um fator importante deve ser levado em conta, que é o objetivo do estudo e o que se espera dele preventivamente, isso



leva a uma necessidade de escolha entre uma amostragem probabilística ou não-probabilística. Segundo Saunders et al. (2019), a amostragem probabilística, é utilizada quando se quer atingir um objetivo específico e por isso se estipula valores de grau de confiança e margem de erro, para se obter os resultados desejados a partir de uma amostragem aleatória. Já a amostragem não-probabilística, se direciona para o caso de não formação de um quadro de amostragem apropriado, ou mesmo quando se tem o perfil descritivo no estudo, e que a partir desse possa se dar continuidade em uma análise por amostragem não-probabilística.

Na investigação do padrão de OPM, fica claro a demonstração de uma proposta descritiva, porém sem o respectivo quadro probabilístico, uma vez que não se possui a garantia de respostas para atender esse quadro, dessa forma a amostragem se direciona para uma amostragem não-probabilística e descritiva, sendo que essa vertente da amostragem não-probabilística se mostra adequado para quando se possui uma amostragem pequena perante ao universo estudado e que irá simplesmente descrever as características do setores estudados. No caso específico, como se pretende identificar um padrão ou padrões para um determinado setor da indústria, a amostragem se baseia em um grupo ou grupos homogêneos, do qual permitiram um estudo mais aprofundado, essa homogeneidade se dá justamente pelos pela separação dos setores das organizações estudadas.

Sendo assim, ficando livre, o investigador, para estabelecer as devidas quantidades de amostra, onde se tratando de uma amostragem não-probabilística, optou-se por julgar suficiente as amostras com no mínimo três entidades (organizações) por setor, lembrando que quanto maior a amostra maior o grau de confiabilidade apresentado. Esse fato não exige a identificação de um padrão por amostras menores, que claramente irão mostrar um resultado, mas sendo esse individual, não existiria a possibilidade de validação como tendo uma maior representatividade dentro do setor estudado.

### **3.3. Processo de análise de dados**

No processamento de dados, o principal ponto é posicionar os resultados obtidos dentro de um padrão, para isso será utilizado a estrutura final do padrão, apresentada na Seção 2.8, e com ele direcionar as questões de classificação, assim como utilizar um meio para estipular as questões de nivelamento. Algumas das questões já apresentaram junto ao

próprio questionário, o direcionamento, porém outras ainda não. Sendo assim todas as questões serão apresentadas com o seu devido processamento de dados, sendo esse individual para cada camada e subelementos,

Seguindo King et al. (2004), para uma análise qualitativa de dados por meio do procedimento de análise por *templates*, e aproveitando a possibilidade que a plataforma permite, para a recolha de dados, foi considerado a construção de um modelo, no qual as respostas e resultados foram codificados de maneira integrada, sendo considerados códigos para cada questão e pergunta, de forma a facilitar e simplificar o seu processamento, quando esses recolhidos da base de dados, e assim o processamento será tratado, uma vez que já foram apresentadas as descrições no respetivo questionário. Sendo as questões em sequência única (OPM01 até OPM38) e as respostas com a composição da identificação da camada do modelo, da questão da camada e resposta, como mostra o exemplo: C111, onde C1 (camada 01), seguido do 1 (primeira questão da camada) e do próximo 1 (primeira alternativa, ou representando a alternativa A), conforme indicado na Figura 7.

<b>C232</b>	Camada 2 do modelo de OPM
<b>C232</b>	Questão 3 da camada
<b>C232</b>	Alternativa B da questão 3

**Figura 7.** Codificação utilizada para as respostas na plataforma de pesquisa.

Para simplificar a leitura e também o entendimento dos procedimentos de processamento de dados, foram consideradas tabelas com a apresentação das alternativas sobre a cor de fundo equivalente ao resultado do qual ela tem tendência a representar e as demais questões que não remetem uma possível indicação direta dos resultados, estão indicadas com uma chamada de observação, do qual está explicada dentro de cada camada e elemento o seu devido funcionamento. Lembrando que cada uma dessas camadas possui diferentes interpretações com diferentes processamentos de dados e não somente ficará limitado um resultado simplesmente pelo que representar a princípio as respostas, tendo em via que originalmente o modelo tenha sido testado em formato de entrevista, onde se consegue extrair dados mais detalhados, sendo assim cada camada ou elemento deve ser interpretado sempre levando em consideração os seus pares.

### 3.3.1. Filosofia organizacional

Como mostrado abaixo (Tabela 4), teoricamente, as organizações que tiverem maior ênfase representada nas referentes alternativas (cores) equivalente às filosofias, nela será enquadrada, porém como já referido anteriormente, consoante a uma análise das respostas em conjunto.

**Tabela 4.** Questões da Filosofia organizacional.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM01	C111	C112	C113	ProcOO
OPM02	C121	C122	C123	POO
OPM03	C131	C132	C133	PBO
OPM04	C141	C142	C143	Obs.01*
OPM05	C151	C152	C153	

Observação 01: representa a quantidade de projetos, sendo que essa deve ser cruzado com o dado referente ao tamanho da organização, baseado no número de funcionários e também cruzado com a primeira questão da camada, que faz referência à produção já que na revisão da literatura para a questão específica foi mostrado que existem algumas referências a serem seguidos, conforme mostra a Tabela 5, porém lembrando que são somente referências, os dados devem ser interpretados como um todo.

Para a consideração da dimensão da organização, foi considerado os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que estabelece a dimensão pelo número de funcionários, sendo eles: pequena empresa tendo até 99 funcionários; média empresa tendo entre 100 e 499 funcionários e as grandes organizações tendo um número acima de 500 funcionários, isso se dá pela maior parte das organizações pesquisadas estarem instaladas em território Brasileiro. Existem outros indicadores que fazem referência à grandes organizações como tendo mais de 1000 funcionários e as médias entre 51-1000, porém como existem diferentes setores da indústria, que possibilitam até a existência de um alto valor agregado sem a necessidade de um grande número de funcionários, portanto optou-se por utilizar essa escala.

Outros parâmetros como a faturação das organizações poderia ser utilizado, todavia essa questão não fazia parte do questionário de enquadramento. Outro ponto passível

de análise é o número de funcionários destinados à uma determinada unidade da organização e não a ela como um todo, esse valor poderá alterar a interpretação exibida na tabela.

**Tabela 5.** Complemento à questão OPM04 da Filosofia organizacional.

Dimensão da Organização		Pequena	Média	Grande
Filosofias e quantidade de projetos	ProcOO	C141	C141	C141/C142
	POO	C141	C141/C142	C142/C143
	PBO	C141/142	C142/C143	C143

### 3.3.2. Abordagem de OPM

Nesta camada são encontrados os seguintes elementos: Abordagem ‘multiprojetada’, ‘Organizacional ampla de PMO’ e ‘Projetificação’.

#### Abordagem multiprojetada (elemento)

Como já apresentado anteriormente, as respostas da questão OPM07 na Tabela 6, representam diretamente o resultado da abordagem ‘multiprojetada’.

**Tabela 6.** Questões de Abordagem multiprojetada da Abordagem de OPM.

Questão	Alternativas				Resultados
OPM06	C211	C212	C213		Obs.02*
OPM07	C221	C222	C223	C224	
					Multiprojetos
					Programas
					Portfólio
					Híbrida

Observação 02: esta questão somente fortalece a necessidade de competências comprovando ou não o nível de agrupamento, fortalecida somente pela alternativa C211.

#### Organizacional ampla de PMO (elemento)

Conforme Tabela 7, a questão OPM08 a princípio garante a existência de um PMO amplo, todavia pode ser confrontada a partir da interpretação das questões seguintes, conforme mostrado nas respectivas observações e a alternativa C234 é nula.

**Tabela 7.** Questões de Organizacional ampla de PMO da Abordagem de OPM.

Questão	Alternativas				Resultados
OPM08	C231	C232	C233	C234	SIM
OPM09					NÃO
OPM10	C251	C252			

Observação 03: representa os itens do qual fazem parte do âmbito do PMO.

Observação 04: Caso a quantidade de itens selecionados na questão OPM09 (observação 03), referente aos itens do âmbito do PMO, quando esses tiverem em baixa quantidade, a questão OPM10 certifica a existência de um PMO amplo, sendo que uma das características de um PMO amplo é a existência de múltiplas instituições de projeto, conforma já referido na Secção 2.3.2, na avaliação da questão 03 dessa secção.

### Projetificação (elemento)

Na ‘*projetificação*’ (Tabela 8), é importante notar que as questões OPM11 e OPM12 tem um peso maior na somatória conjunta, sendo que esses fazem referência à importância que a própria organização percebe na gestão de projetos e também na existência de capacitação e formação dos profissionais de projetos. A questão OPM13, fazendo referência aos princípios de negócio, mesmo sendo focado em serviços e não projetos, ainda assim pode ter esse viés de ‘*projetificação*’, o que não a classificaria como baixa, sendo uma ‘*projetificação*’ média, já que a mesma não tem seus relacionamentos baseados em projetos.

**Tabela 8.** Questões de Projetificação da Abordagem de OPM.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM11	C261	C262	C263	Baixa
OPM12	C271	C272		Média
OPM13	C281	C282	C283	Alta
OPM14	C291	C292		

### 3.3.3. Governança de OPM

Nesta camada são encontrados os seguintes elementos: ‘*paradigma*’, ‘*modelo*’, ‘*governamentalidade*’ e ‘*governança da gestão de projetos*’.

### Paradigma (elemento)

Na Tabela 9, encontra-se as questões e respostas, que combinadas resultam no ‘*paradigma*’ que representa a organização, o resultado das designações ao decorrer do trabalho pode ser apresentado também na sua forma abreviada, como: Economista flexível (EF), Artista versátil (AV), Conformista (CF) e Pragmático ágil (PA).

**Tabela 9.** Questões de Paradigma da Governança de OPM.

Questão	Alternativas		Resultados	
OPM15	C311	C312	Economista flexível	Artista versátil
OPM16	C321	C322	Conformista	Pragmático ágil

### Modelo (elemento)

Na Tabela 10, caso a questão OPM18 indique a alternativa C341, o ‘*modelo*’ é classificado como um ‘*modelo*’ misto, automaticamente a classificação pela questão OPM17 será anulada e se sobressairá o ‘*modelo*’ misto, caso contrário, continuará válido o ‘*modelo*’ referente à questão OPM17. Na questão OPM18 as alternativas C342 e C343 são nulas.

**Tabela 10.** Questões de modelo da Governança de OPM.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM17	C331	C332		Prescritivo
OPM18	C341	C342	C343	Não Prescritivo
				Misto

### Governamentalidade (elemento)

A questão OPM19, gera diretamente o resultado referente à ‘*governamentalidade*’ da organização, não necessitando de qualquer outra interpretação.

**Tabela 11.** Questões de Governamentalidade da Governança de OPM.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM19	C351	C352	C353	Autoritário
				Liberal
				Neo-Liberal

### Governança de PM (elemento)

A questão OPM20, gera diretamente o resultado referente ao nível do elemento de ‘*governança da gestão de projetos*’.

**Tabela 12.** Questões de Governança da **gestão** de projetos da Governança de OPM.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM20	C361	C362	C363	Baixa
				Média
				Alta

### 3.3.4. Integração de negócios de OPM

Nesta camada são encontrados os seguintes elementos: ‘*Estratégia de portfólio*’, ‘*Otimização de portfólio*’, ‘*gestão de portfólio*’ e ‘*realização de benefícios*’.

### Estratégia, Otimização e Gestão de Portfólio (elementos)

Esses três elementos são apresentados em conjunto na Tabela 13, devido à representação final, da qual unifica os três em um único valor resultante e para chegar nesse valor, será considerado a avaliação individual de cada um dos três elementos. Dessa maneira o resultado poderá ter um padrão de portfólio com nível baixo, médio ou alto.

**Tabela 13.** Questões de Portfólio da Governança de OPM.

Questão	Alternativas					Resultados
OPM21	C411	C412	C413			Deliberada (médio)
OPM22	C421	C422	C423	C424	C425	Emergente (médio) Mista (alto)
Questão	Alternativas					Resultados
OPM23	C431	C432	C433			Baixo
OPM24					Obs.05*	Médio Alto
Questão	Alternativas					Resultados
OPM29	C491	C492	C493			Baixo
OPM30	C4101	C4102	C4103			Médio
OPM31	C4111	C4112	C4113			Alto

**Estratégia de portfólio:** Deliberada e Emergente são equivalentes em nivelamento e a Mista se sobressai, contudo é preciso verificar se as alternativas escolhidas

da OPM22 dão condição a uma estratégia mista ou não e a organização que não aplicar nenhuma das opções apresentada pode ser considerada possuindo uma ‘*estratégia de portfólio*’ baixa, pois apesar do posicionamento da estratégia na questão OPM21, tal organização não realiza nenhuma das atividades descritas na OPM22.

**Otimização de portfólio:** Assim como explicado na revisão da literatura, os três elementos, Maximização de valor, Equilíbrio e Alinhamento estratégico, são usualmente aplicados em paralelo, o que nos leva a não considerar a possibilidade de uma classificação e sim de um nivelamento da ‘*otimização de portfólio*’, que se daria pela questão OPM24, e a questão OPM23 ficando somente para certificar a existência de um programa de monitoramento, sendo as alternativas C432 e C433 nulas. Dessa forma, o elemento terá uma classificação de baixo, médio e alto nível de ‘*otimização de portfólio*’.

Observação 05: a questão OPM24, contém cerca de 11 métricas pré-estabelecidas para serem preenchidas com a inclusão de opção (outro). Portanto como as alternativas possuem o mesmo peso para aplicação, foi definido as quantidades seguintes: baixo (0 a 3), médio (4 a 7), alto (8 ou mais).

**Gestão de Portfólio:** visa encontrar o nível de ‘*gestão de portfólio*’ através da identificação da exigência de experiência na área para quem for atuar nesta gestão, quais os níveis de desenvolvimento de processos e se esse tem critérios bem definidos, esses fatores irão identificar o nível de gestão de projetos. É de se ter em conta que o nível de ‘*gestão de portfólio*’ pode ter ligação com o nível de governança de PM na camada ‘**Governança de OPM**’, na Seção 3.3.3, tendo em vista que esse elemento representa a experiência das equipes de gestão de projetos que irão responder ao nível de exigência da organização na ‘*gestão de portfólio*’, portanto, se o nível de governança for básico, e a ‘*gestão de portfólio*’ for totalmente alta, pode ser que exista um equívoco quanto ao nível da ‘*gestão de portfólio*’ ou vice-versa, que deve ser verificado.

### **Realização de benefícios (elemento)**

Na realização dos benefícios, as questões OPM25 e OPM28, indicam diretamente o nível de realização dos benefícios, sendo que essas duas questões, possuem funcionalidade diferente dentro do elemento, sendo que enquanto a primeira (OPM25)



questiona a existência da gestão da realização dos benefícios, a segunda questão (OPM28), irá estritamente necessitar de que exista a ‘*realização de benefícios*’ para dessa maneira indicar um nível mais alto ou mais baixo, porém essa questão tem função de alterar um possível resultado decorrente da análise das questões anteriores a esta.

**Tabela 14.** Questões de Realização de Benefícios da Governança de OPM.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM25	C451	C452	C453	Baixa
OPM26	7			Média
OPM27	8			Alta
OPM28	C481	C482		

Observação 06: A questão OPM26, estabelece o preenchimento dos critérios utilizados para a ‘*realização de benefícios*’, sendo que esses possuem o mesmo peso, dessa maneira, sendo esses 7 critérios e contando com a opção (outro), considera-se que de 0 a 2 representa uma baixa performance, de 3 a 5 representa uma performance média e acima de 6 uma alta performance na realização dos benefícios. Foi considerado o valor de 2 critérios para uma baixa performance, pois o critério Financeiro praticamente estaria presente na maioria dos projetos, sendo acompanhando de um segundo critério de maior interesse e dessa forma acima desse valor, começaria a representar um diferencial.

Observação 07: assim como na questão OPM26, a situação é a mesma na OPM27, da qual conta com 8 itens referentes à responsabilidade de Gerente e Dono do projeto, dais quais nivelam a performance perante a atuação dos mesmos. Como, teoricamente os itens teriam a mesma relevância entre si, foi considerado valores para indicar a performance nesse quesito e mesmo que nessa questão um determinado item seja antecessor a outro, pode não significar que serão executados conforme indicado na questão, sendo esses retirados da literatura. Portanto, entre 0 e 3 possui uma performance baixa, entre 4 e 6 uma performance média e 7 ou mais uma alta performance no que tange à atuação responsável de gerente e dono do projeto.

### 3.3.5. Integração organizacional

As questões OPM32 até a OPM35 tratam especificamente da classificação quanto a forma como são geridos os projetos dentro da organização, sendo estes em projetos,

‘*programas*’ ou megaprojetos. As questões passam pelos quesitos de percepção de uso de receitas, recursos e tempo para as três formas de gestão.

**Tabela 15.** Questões da Integração Organizacional.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM32	C511	C512	C513	Projeto
OPM33	C521	C522	C523	Programa
OPM34	C531	C532	C533	Megaprojeto
OPM35	C541	C542	C543	

### 3.3.6. Governança de projeto

#### Instituições – Grupos de direção e PMO tático (elemento)

Esse elemento como objetivo de indicar quais instituições existem na organização, possibilita sua classificação, sendo que a alternativa C613, indica a existência de ambas instituições. As alternativas C614 e C623 são nulas.

**Tabela 16.** Questões de Instituições da Governança de Projeto.

Questão	Alternativas				Resultados
OPM36	C611	C612	C613	C614	PMO
OPM37	C621	C622	C623		Comitê diretor

#### Metodologia (elemento)

A questão OPM38, gera diretamente o resultado referente à metodologia utilizada da organização, não necessitando de qualquer outra interpretação.

**Tabela 17.** Questões de Metodologia da Governança de Projeto.

Questão	Alternativas			Resultados
OPM38	C631	C632	C633	Preditiva
				Iterativa
				Incremental

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo aborda os resultados de forma a exibi-los e também mostrar o processo de identificação dos padrões, onde todos os dados obtidos do questionário, passaram pelo processamento que atuou na seleção dos dados referente aos diferentes setores da indústria, onde foram aplicados filtros de maneira a validar os setores e organizações participantes.

Como primeira etapa, a dimensão da amostra foi considerada, tendo em vista que quanto maior a amostragem, maior a confiabilidade dos resultados e determinados setores foram excluídos da análise logo nesta primeira etapa. A segunda etapa faz referência aos resultados finais já com a constatação da identificação dos padrões, onde foram apresentados de forma similar ao apresentado pelos autores do modelo de OPM, quando esses fizeram a validação empírica do modelo (Müller et al., 2019b).

### 4.1. Dados

A recolha de dados se deu início no contato feito com um total de sessenta e oito profissionais, dos quais trinta e seis representam as organizações que retornaram o contato, mas somente vinte e oito concluíram o preenchimento do questionário, ou seja, a taxa de sucesso de respostas foi de aproximadamente 41% e dessas vinte e oito organizações, muitas foram elegíveis e outras não conseguiram por conta de critérios que foram estabelecidos como premissa.

O primeiro critério, trata especificamente da quantidade mínima de organizações que foi estipulada para um determinado setor, onde os setores que possuíam um valor igual ou superior a três organizações, foram considerados setores industriais válidos. O segundo critério é o tempo de resposta, sendo que esse é importante para verificar que o questionário foi respondido com a devida atenção, nos pré testes aplicados ao questionário, além da validação da clareza das respostas, ainda foi considerado a contagem do tempo, onde o próprio desenvolvedor do questionário, tendo esse talvez o conhecimento mais pleno do assunto tratado, conseguiu resolver o mesmo em aproximadamente 15 minutos e os restantes levaram cerca de 18 a 22 minutos, dessa maneira os respondentes que se enquadraram numa

margem inferior que ultrapassasse os 25%, tomando os 15 minutos como base, foram desqualificados, tendo em vista que não houve tempo hábil para a interpretação das questões.

As organizações participantes podem ser consultadas na Tabela 18, que conta com algumas características essenciais para sua classificação, e também qualificação para serem consideradas válidas, na tabela são destacadas as organizações que foram desqualificadas para a utilização na identificação do padrão quanto ao setor, levando em conta as características apresentadas no parágrafo anterior.

**Tabela 18.** Caracterização das organizações participantes.

ID	Setor de Atividades	Setor de Mercado (sub-setor industrial)	País	Abrangência	Dimensão da organização
3	Serviços Industriais	Alimentos e bebidas	Holanda	Multinacional	Grande
4	Serviços Industriais	Alimentos e bebidas	Brasil	Multinacional	Grande
5	Serviços Industriais	Agronegócio	Brasil	Multinacional	Grande
6	Serviços Industriais	Farmacêutico	Brasil	Nacional	Grande
9	Serviços Industriais	Farmacêutico	Brasil	Nacional	Grande
10	Serviços Industriais	Alimentos e bebidas	Irlândia	Multinacional	Grande
11	Serviços Industriais	Agronegócio	Brasil	Multinacional	Grande
12	Serviços Industriais	Químico (vários)	Brasil	Multinacional	Grande
13	Serviços Industriais	Alimentos e bebidas	Irlândia	Multinacional	Grande
14	Serviços Industriais	Siderurgico	Brasil	Multinacional	Grande
15	Tecnologia da Informação	Novas Tecnologias/Energia	Brasil	Nacional	Média
16	Tecnologia da Informação e Telecomunicações	Novas Tecnologias	Brasil	Multinacional	Grande
17	Tecnologia da Informação	Diversos	Brasil	Nacional	Pequena
19	Serviços Industriais	Farmacêutico	Brasil	Multinacional	Grande
20	Engenharia e Construção	Alimentos e bebidas/ Aplicações industriais	Brasil	Multinacional	Grande
21	Ensino e Investigação	Universidade	Portugal	Multinacional	Grande
24	Serviços Industriais	Automotivo e Aeronáutico	Portugal	Multinacional	Pequena
25	Engenharia e Construção	Aplicações industriais	Brasil	Nacional	Grande
26	Engenharia e Construção	Aplicações industriais	Brasil	Nacional	Pequena
28	Serviços Industriais	Embalagens e proteções em geral	Brasil	Nacional	Média
29	Serviços Empresariais/Comerciais	Telecomunicações, serviços	Brasil	Multinacional	Média
30	Engenharia e Construção	Automotivo e Aeronáutico	Alemanha	Multinacional	Grande
31	Serviços Industriais	Automotivo e Aeronáutico	Brasil	Multinacional	Grande
32	Ensino	Universidade	Portugal	Nacional	Grande
33	P&D	Novas tecnologias	Portugal	Multinacional	Pequena
34	Engenharia e Construção	Aplicações industriais	Brasil	Nacional	Pequena
35	Engenharia e Construção	Terminal Marítimo	Brasil	Multinacional	
36	Engenharia e Construção	Aplicações industriais	Brasil	Nacional	Pequena

Como observado acima na Tabela 18, as organizações com identificação (ID) 21,29,32 e 33 não se qualificaram para os grupos de identificação dos padrões.

No enquadramento dos profissionais (respondentes), é possível verificar além das características dos mesmos, o tempo de resposta na Tabela 19, com destaque para as organizações que foram desqualificadas por esse aspeto específico, conforme explicado no segundo parágrafo deste secção e ainda consta o destaque para as organizações que foram desqualificadas, conforme apresentado na Tabela 18.

**Tabela 19.** Caracterização dos respondentes.

ID	Papel do respondente	Tempo de experiência em PM (anos)	Gênero	Idade	Nível acadêmico	Certificado em PM?	Tempo (minutos)
3	Gerente de Projetos	1 a 3	Masc.	25 a 29	Mestrado	Não	41
4	Gerente de Projetos	Mais que 10	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	Não	65
5	Gerente de Projetos	Mais que 10	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	31
6	Analista de Projetos	Mais que 10	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	46
9	Engenheiro de Projetos	1 a 3	Masc.	25 a 29	Pós-Graduação	Não	9
10	Engenheiro de Rede Sênior	Mais que 10	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	Não	16
11	Gerente de Projetos	1 a 3	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	23
12	Coordenador PMO	7 a 10	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	25
13	Gerente de Projetos	Mais que 10	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	PMP	21
14	Gerente de Projetos	Mais que 10	Fem.	40 a 49	Pós-Graduação	PMP	25
15	Arquiteto de Segurança da Informação	Mais que 10	Masc.	30 a 39	Graduação	Não	39
16	Analista de Projetos	4 a 6	Masc.	30 a 39	Graduação	Não	204
17	Gerente de Projetos	7 a 10	Masc.	30 a 39	Qualificação Técnica	Não	42
19	Gerente de Projetos	4 a 6	Masc.	25 a 29	Pós-Graduação	Não	23
20	Engenheiro de Processos	4 a 6	Fem.	25 a 29	Graduação	Não	36
21	PMO	Mais que 10	Fem.	40 a 49	Doutorado	PMP	74
24	Gerente de PMO	1 a 3	Masc.	25 a 29	Mestrado	Não	11
25	Gerente de Projetos	Mais que 10	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	PMP	20
26	Gerente de Projetos	7 a 10	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	Não	17
28	Gerente de Projetos	7 a 10	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	30
29	Membro de equipe	7 a 10	Masc.	30 a 39	Graduação	Não	125
30	Gerente de Projetos	7 a 10	Masc.	25 a 29	Mestrado	PMP	15
31	Engenheiro de Produto	1 a 3	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	21
32	Membro de equipe	4 a 6	Masc.	30 a 39	Mestrado	PMP	16
33	Gestor Operacional	4 a 6	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	Não	14
34	Membro de equipe	1 a 3	Masc.	30 a 39	Pós-Graduação	Não	18
35	Coordenador de Implantação	Mais que 10	Masc.	40 a 49	Mestrado	Não	32
36	Analista de projetos	1 a 3	Masc.	40 a 49	Pós-Graduação	Não	15

Como mostrado acima na Tabela 19, na coluna tempo (tempo de preenchimento), os IDs 9 e 24 representam as organizações cujo respondentes levaram um tempo de preenchimento do questionário abaixo do estipulado.

Como resultado, os setores qualificados e as respectivas quantidades de organizações são:

- Serviços industriais (12)
- Engenharia e Construção (7)
- TI/Telecomunicações (3)

Das características dos vinte e oito respondentes, foi identificado que 43% possui entre 30 e 39 anos de idade, seguido de 36% que possui de 40 a 49 anos. Da qualificação em gestão de projetos, somente 21% possuem certificação. Na formação acadêmica, 82% tem pós-graduação, sendo desses 22% possuindo título de mestrado e somente um participante possuindo doutorado. A maioria dos participantes são homens, sendo dos vinte e oito, apenas três mulheres, o que não reflete o universo contatado, que de sessenta e oito contatados, trinta eram mulheres, o que representa 44%.

Das características das organizações, 68% são de grande dimensão, 11% de média dimensão e 21% de pequena dimensão, conforme características apresentadas na Seção 3.3.1, sendo que 36% são de origem nacional (brasileiras) e todas as outras são multinacionais.

## 4.2. Identificação dos padrões

Conforme indicado na seção anterior, os setores que foram qualificados para serem analisados, foram os setores de Serviços Industriais, Engenharia e Construção e TI/Telecomunicação, portanto a análise dos mesmos será apresentada a seguir de forma separada.

Seguindo o mesmo formato do que foi mostrado na Seção 2.1.2 (Padrões apresentados), os padrões serão apresentados em vários níveis e de forma que em cada setor industrial, sejam destacados os elementos e subelementos que tem destaque num determinado padrão. Cabe ainda lembrar que os padrões não são únicos, eles apenas representam uma tendência identificada através das organizações investigadas.

Um fato a ser referenciado é que Müller et al. (2019b) fazem ainda uma análise separada, onde foram classificados os '*paradigmas*', sendo essa classificação, não considerada nos padrões apresentados nesta análise e leva em consideração que possa existir uma '**Abordagem de OPM**', com um *design* de OPMO mais forte e presente nas organizações pertencentes a locais com uma cultura mais liberal de mercado, no caso a Holanda, sendo essa indicada pela '*governamentalidade*' e mostrando que a implementação do OPM difere conforme a cultura do país do qual a organização está instalada, pois as organizações chinesas se revelaram de maneira oposta.

Se tratando de comparações com os padrões encontrados nos testes empíricos (Müller et al., 2019b), os resultados não se mostram similaridade, até mesmo pelo fato de nos padrões apresentados nesses testes empíricos, não se considerou a classificação por diferentes setores, nem foi indicado essa informação.

#### 4.2.1. Serviços industriais

Na Tabela 20, é possível verificar algumas tendências para o setor de serviços industriais, onde primeiramente é apresentado o resultado geral do setor e posteriormente padrões em diferentes níveis. Cabe a observação que no caso dos serviços industriais não foram encontradas divergências por conta da dimensão das organizações, em que dentro todas as organizações estudadas e qualificadas, somente duas eram de dimensão média e pequena respectivamente e não demonstraram divergências consideráveis, sendo a única diferença a não presença de um OPMO.

**Tabela 20.** Padrão geral por serviços industriais.

Elementos	Camadas			
	<b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>			
	POO (100%)			
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>			
Abordagem multiprojeto	Híbrida - 42%	Portfólio - 33%	Multiprojeto - 25%	
Organizacional ampla de PMO	SIM - 58%		NÃO - 42%	
Projefificação	Alta - 50%	Média - 33%	Baixa - 17%	
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>			
Paradigma	TODOS			
Modelo	Misto - 66,6%	Não Presc. - 16,7%	Prescritivo - 16,7%	
Governamentalidade	TODOS			
Governança de PM	Baixa - 66,6%	Média - 16,7%	Alta - 16,7%	
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>			
Portfólio Geral	Médio - 66,6%	Baixo - 16,7%	Alto - 16,7%	
Realização de Benefícios	Médio - 75%		Alta - 25%	
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>			
	Projeto - 66,7%	Megaprojeto - 25%	8,30%	
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>			
Instituições	Nenhum - 75%		Comitê diretor - 25%	
Metodologia	TODOS			

Conforme mostrado acima na Tabela 20, no setor de serviços industriais, é possível identificar e dar destaque a alguns resultados já promissores e também diversas

tendências, sendo que um dos destaques é a **‘Filosofia organizacional’** com uma representação de 100% para uma orientação à projetos (POO), já na camada de **‘Abordagem de OPM’**, existe uma clara divisão entre a abordagem *‘multiprojetada’*, que será abordada posteriormente nos padrões por diferentes níveis, assim como o elemento *‘Organizacional ampla de PMO’*, já na *‘Projetificação’* é possível notar que essa não tem uma grande representatividade à um nível baixo, se concentrando mais numa *‘projetificação’* média-alta.

Na camada **‘Governança de OPM’**, se tem como destaque a utilização maioritária por um *‘modelo’* misto e uma Governança de PM a um nível baixo. A Integração de negócios, tanto o nível de dedicação ao Portfólio quanto à *‘realização de benefícios’* pelos projetos, são consideráveis de nível mediano. A **‘Integração organizacional’** é representada em sua maioria por projetos enquanto a **‘Governança de projeto’** não conta com instituições em sua maioria.

### Padrão por abordagem multiprojetada híbrida

Se tratando de uma abordagem mais específica, com padrões em diferentes níveis, as tabelas abaixo, Tabela 21, Tabela 22 e Tabela 23, mostram as tendências especificamente para as diferentes abordagens, Híbrida, de Portfólio e por Multiprojeto.

**Tabela 21.** Padrão no nível da Abordagem multiprojetada híbrida.

Elementos	Camadas
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>
Abordagem multiprojetada	Híbrida
Organizacional ampla de PMO	SIM - 80%      Não - 20%
Projetificação	Alta - 60%      Média      Baixa
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>
Paradigma	AV - 40%      PA - 40%      CF
Modelo	Misto - 100%
Governmentalidade	Liberal      Neo-Liberal      Autoritário
Governança de PM	Alta      Média      Baixa (60%)
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>
Portfólio Geral	Alto      Médio      Baixo
Realização de Benefícios	Médio - 80%      Alto
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>
	Projeto - 80%      Mega P.
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>
Instituições	nenhum      Comitê diretor
Metodologia	Iterativa      Preditiva      Increm.



No padrão ao nível da abordagem '*multiprojetada*' híbrida, é possível notar algumas tendências, sendo um dos fatos ainda dentro da camada '**Abordagem de OPM**' que a '*Organizacional ampla de PMO*' se mostra dominante, onde o único caso onde não existia o OPMO era uma organização de tamanho média e provavelmente não tivesse a necessidade, sendo que o OPMO também influencia na '*projetificação*', também em 80% entre alta e média, onde mais uma vez o único caso de baixa '*projetificação*' é referente à organização de média dimensão e sem o OPMO.

Outro ponto é que conforme já abordado por Müller et al. (2019b), com resultado dos testes empíricos do modelo de OPM, existe uma tendência em organizações orientadas a projetos, a concentrarem os '*paradigmas*' referentes às partes interessadas, conforme ocorre em 80% na abordagem híbrida apresentada acima, porém nota-se que essa tendência se mostra dependente de uma '*organizacional ampla de PMO*' e de uma alta '*projetificação*', talvez isso aconteça porque uma organização mais estruturada e com uma visão diferenciada para projetos, faça uma gestão mais orientada de forma a não ficar restrita ao triângulo de ferro (Ika, 2009), que faz referência à gestão tradicional, que até a década de 80 se limitava ao tempo de execução e custo do projeto.

Seguindo, tem-se o '*modelo*' misto, esse sendo representado em 100% para a abordagem híbrida e a '*governamentalidade*', se mostrando liberal em sua maior parte também quando existe uma OPMO e alta '*projetificação*', assim como '*paradigmas*' orientados às partes interessadas. A '*realização de benefícios*' média (80%) e a '**Integração organizacional**' maioritariamente por projetos (80%).

### Padrão por abordagem multiprojetoada por portfólio

No padrão da abordagem por portfólio, como observado na Tabela 22, alguns elementos ganham destaque, mostrando a possibilidade de uma tendência, sendo eles: ‘paradigma’ do Economista flexível, remetendo a um interesse maior nos acionistas; ‘modelo’ misto; ‘governamentalidade’ autoritária; portfólio médio; ‘realização de benefícios’ média e a **‘Integração organizacional’** por projeto. Assim como exemplificado na abordagem ‘multiprojetoada’ híbrida, dessa vez, tanto o OPMO quanto a ‘projetificação’ não tem uma alta representatividade, podendo refletir no ‘paradigma’ e também na ‘governamentalidade’ mais autoritária, sendo assim a abordagem ‘multiprojetoada’ por portfólio se mostra uma tendência de oposição à híbrida nesse sentido.

**Tabela 22.** Padrão no nível da Abordagem multiprojetoada por portfólio.

Elementos	Camadas
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>
	Portfólio
Abordagem multiprojetoada	Sim
Organizacional ampla de PMO	Não
Projetificação	Alta Média
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>
Paradigma	AV EF - 75%
Modelo	Misto - 75% Prescritivo
Governamentalidade	Autoritário Liberal
Governança de PM	Alta Média Baixa (50%)
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>
Portfólio Geral	Médio - 100%
Realização de Benefícios	Alta Média - 75%
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>
	Programa Projeto Mega P.
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>
Instituições	nenhum
Metodologia	Incremental Preditiva Iterativa

**Padrão por abordagem multiprojetoada por multiprojeto**

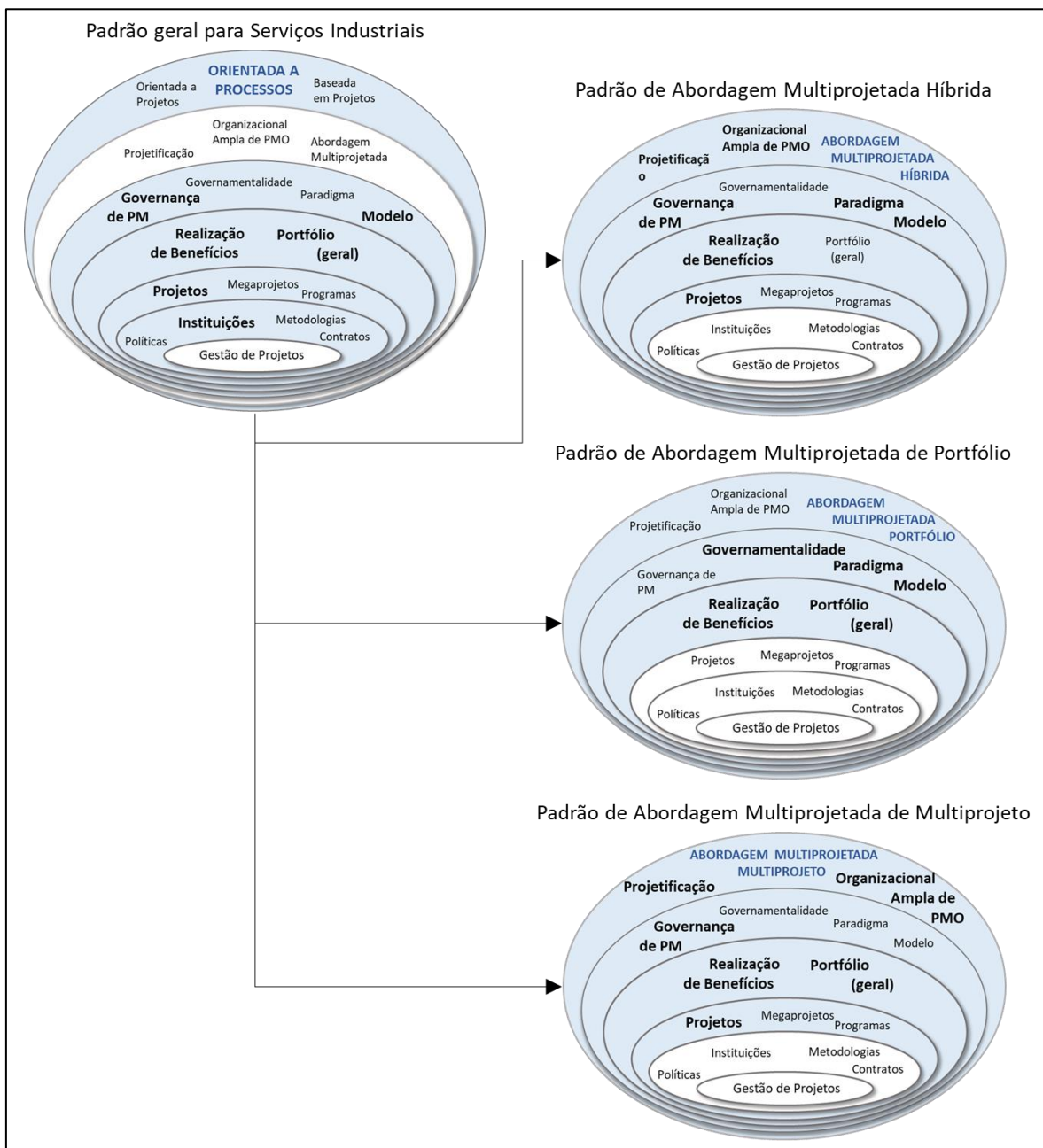
Abaixo, na Tabela 23, é possível observar as tendências de padrão quando a abordagem ‘multiprojetoada’ por multiprojeto se mostra presente, sendo elas: Não presença de um OPMO; uma ‘projetificação’ média, o que reflete diretamente a parte do OPMO; um ‘modelo’ não prescritivo, porém que nesse caso não é possível encontrar ligações com os ‘paradigmas’ que se mostraram diversos; a governança de PM baixa, que se mostra mais um resultado influenciado pelo OPMO e ‘projetificação’; portfólio médio; ‘realização de benefícios’ média, sendo que esse está ligado muitas vezes à ‘governamentalidade’ e ‘paradigmas’ que não se mostraram consistentes nesses pontos, sendo assim não sendo possível tirar uma conclusão e a ‘Integração organizacional’ por projeto.

**Tabela 23.** Padrão no nível da Abordagem multiprojetoada por Multiprojeto.

Elementos	Camadas
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>
Abordagem multiprojetoada	Multiprojeto
Organizacional ampla de PMO	NÃO - 67%      SIM
Projetificação	Baixa      Média - 67%
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>
Paradigma	PA      CF      AV
Modelo	Não Prescritivo - 67%      Prescritivo
Governamentalidade	Autoritário      Neo-Liberal      Liberal
Governança de PM	Baixa - 100%
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>
Portfólio Geral	Baixo      Médio - 67%
Realização de Benefícios	Média - 67%      Alta
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>
	Megaprojeto      Projeto - 67%
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>
Instituições	Comitê diretor      Nenhum
Metodologia	Iterativa      Preditiva

### A estrutura dos padrões

Após a identificação detalhada dos padrões em dois níveis, um geral e outros à nível da abordagem ‘*multi projetada*’, para representar de forma mais clara as camadas e elementos que foram identificados como possuindo uma tendência a um padrão, criou-se um esquema (Figura 8), que mostra especificamente as camadas e elementos identificados em destaque aos demais, sendo as camadas com preenchimento e os elementos em dimensão destacada.



**Figura 8.** Estrutura dos padrões em diferentes níveis para o setor de serviços industriais.

#### 4.2.2. Engenharia e construção

Para o setor de engenharia e construção, é possível identificar logo no padrão geral (Tabela 24), que a **'Filosofia organizacional'** segue como uma filosofia *'Baseada em projetos'*, isso se dá por esse setor ser totalmente dependente de projetos. Dentro desse setor, diferentemente do que acontece nos serviços industriais, não foram identificados padrões em diferentes níveis, o que acontece é que na abordagem *'multiprojetada'*, existe uma única organização que utiliza uma abordagem híbrida, se diferenciando assim das demais que adotam a abordagem por multiprojetos e a principal diferença nessa organização, é basicamente a dimensão e abrangência da organização, sendo essa de grande dimensão, porém com presença global, que faz com que existam as diferenças de um OPMO, *'projetificação'* alta, *'paradigma'* diferenciado, *'modelo'* e também governança de PM e também sendo a única que possui a *'realização de benefícios'* alta.

Outra organização em características parecidas possui também *'projetificação'* alta e governança de PM alta, portanto sendo essas características de organizações de engenharia e construção com grande dimensão (acima de 20 mil funcionários) e presença global. Sendo assim, fica possível estabelecer a presença de dois padrões, um em nível geral e outro no nível da abordagem *'multiprojetada'* (Tabela 25), assim como feito no setor de serviços industriais. Para se estabelecer uma tendência na abordagem híbrida, mesmo que ficando claro à princípio as evidências, o ideal seria ampliar o número de organizações com tais características (dimensão e presença global).

**Tabela 24.** Padrão geral por Engenharia e Construção.

Elementos	Camadas		
	<b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>		
	PBO - 100%		
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>		
Abordagem multiprojetoada	Híbrida	Multiproj - 85%	
Organizacional ampla de PMO	SIM	NÃO - 71%	
Projetificação	Alta	Baixa	Média
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>		
Paradigma	AV	PA	Conformista - 57%
Modelo	Misto	Presc.	Não Prescritivo - 57%
Governamentalidade	Liberal - 57%		Autoritário
Governança de PM	Alta	Média	Baixa - 57%
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>		
Portfólio Geral	Médio		Baixo - 57%
Realização de Benefícios	Alta	Baixa	Médio
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
	Projeto - 85%		Megaproj.
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>		
Instituições	PMO/C.D.		Nenhum - 57%
Metodologia	Preditiva - 57%		Increm. Iterativa

Conforme mostrado na Tabela 24, os pontos de destaque para a tendência é que a abordagem ‘*multiprojetoada*’ seja feita por multiprojeto, a OPMO não seja presente e a ‘**Integração organizacional**’ seja por projetos.

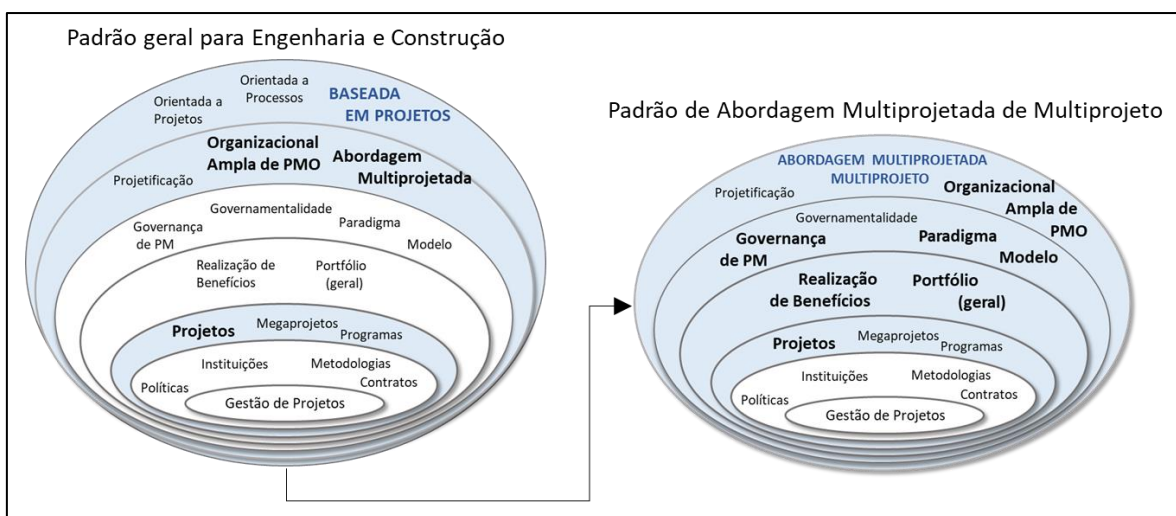
Excluindo a organização que se mostrou diferenciada e considerando a abordagem por multiprojetos somente, mostrado na tabela abaixo (Tabela 25), pode se obter tendências em outras camadas e elementos a começar pela OPMO que não se mostra presente, pelo ‘*paradigma*’ conformista como dominante, onde focam principalmente nos investidores, pelo ‘*modelo*’ não prescritivo, governança de PM baixa até por consequência da não presença de um OPMO, Portfólio baixo, ‘*realização de benefícios*’ de nível médio e a ‘**Integração organizacional**’, tendo como base projetos.

**Tabela 25.** Padrão no nível da Abordagem multiprojetada por multiprojetado.

Elementos	Camadas		
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>		
Abordagem multiprojetada	<b>Multiproj - 100%</b>		
Organizacional ampla de PMO	<b>NÃO - 83%</b>		SIM
Projetificação	Média	Baixa	Alta
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>		
Paradigma	<b>Conformista - 67%</b>		PA AV
Modelo	<b>Não Prescritivo - 67%</b>		Misto Presc.
Governamentalidade	Liberal		Autoritário
Governança de PM	Alta	Média	<b>Baixa - 67%</b>
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>		
Portfólio Geral	Médio	<b>Baixo - 67%</b>	
Realização de Benefícios	<b>Médio - 67%</b>		Baixa
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
	Megaproj.	<b>Projeto - 83%</b>	
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>		
Instituições	nenhum		PMO/C.D.
Metodologia	Preditiva	Increm.	Iterativa

**A estrutura dos padrões**

Assim como mostrado no setor de serviços industriais, segue o desenho do padrão encontrado dando destaque às camadas e elementos de tendência conforme mostrado na Figura 9, sendo que nesse caso só se encontram o padrão geral e o da abordagem ‘multiprojetada’ por multiprojetos.



**Figura 9.** Estrutura dos padrões em diferentes níveis para o setor de engenharia e construção.

### 4.2.3. Tecnologia da informação e telecomunicações

Como o resultado para esse setor é bem reduzido, a análise se mostra bem simples, não necessitando de uma divisão em padrões a diferentes níveis, onde numa amostra maior poderia ocorrer. Na Tabela 26, pode-se identificar as camadas e elementos representantes de um padrão, sendo a **‘Filosofia organizacional’** inteiramente *‘Baseada em projetos’*, governança de PM baixa, *‘realização de benefícios’* média e **‘Integração organizacional’** por projeto.

Na OPMO, apesar de uma das organizações não ter a presença do mesmo, isso se deve à dimensão, sendo essa organização de pequeno porte, o que teoricamente poderia excluir essa condição, já que o OPMO se baseia em intraorganizações separadas com diversos profissionais focados somente na gestão de projetos (Ernst & Young, 2006; Müller et al., 2019b).

O *‘paradigma’*, apesar de não citado, se mostra com controlo de foco no comportamento, conforme Tabela 3. Na metodologia, existe a aplicação mais considerável da incremental frente aos outros tipos, sendo o inverso dos setores de serviços industriais e de construção, exatamente como mencionado na Secção 2.7.2, fazendo referencia à essa metodologia como mais usada na área de tecnologia de informação.

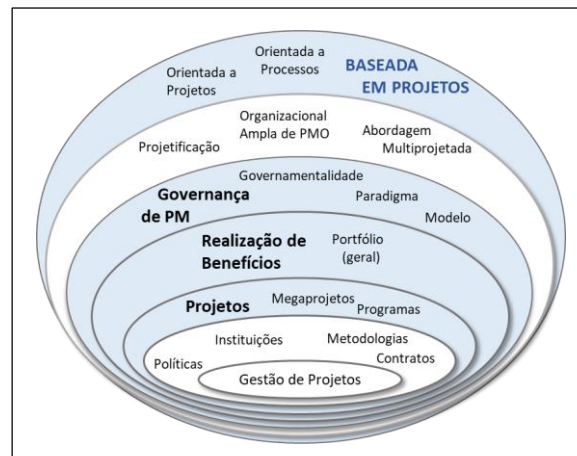
**Tabela 26.** Padrão geral por Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

Elementos	Camadas		
	<b>FILOSOFIA ORGANIZACIONAL</b>		
	PBO - 100%		
	<b>ABORDAGEM DE OPM</b>		
Abordagem multiprojetoada	Portfólio	Multiprojeto	
Organizacional ampla de PMO	NÃO	SIM	
Projetificação	Média	Alta	Baixa
	<b>GOVERNANÇA DE OPM</b>		
Paradigma	Pragmático Ágil	Conformista	
Modelo	Misto	N Presc.	Prescritivo
Governamentalidade	Liberal - 57%	Neo-Lib.	Autoritário
Governança de PM	Baixa - 100%		
	<b>INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS</b>		
Portfólio Geral	Baixo	Médio	
Realização de Benefícios	Média - 100%		
	<b>INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
	Projeto - 100%		
	<b>GOVERNANÇA DE PROJETO</b>		
Instituições	Nenhum		C.D.
Metodologia	Preditiva	Increm.	Pred./Inc.



### A estrutura do padrão

Como já referido, pela amostra chega-se a um único padrão (Figura 10), dando destaque às camadas e elementos do setor de tecnologia da informação e telecomunicações.



**Figura 10.** Estrutura do padrão para o setor de Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

Com os resultados apresentados, é possível constatar a existência de padrões, sendo estes representados pela tendência de domínio das características (subelementos) dos elementos e das camadas do modelo de OPM em cada setor da indústria.

Um ponto a considerar é que mesmo com as devidas avaliações em determinados elementos, e o comportamento da Gestão Organizacional de Projetos nas organizações, é possível que, como já dito anteriormente haja variações dependendo da região, da cultura, da política do país em que as organizações estejam instaladas (Müller et al., 2019b), o que por hora nos resultados apresentados não foi constatado diferenças consideráveis nestes aspectos.



## 5. CONCLUSÕES

Neste capítulo, são abordadas as conclusões gerais do desenvolvimento do projeto de investigação, quais as contribuições e reflexões se originaram desse processo, as limitações do trabalho e também as indicações e propostas para trabalhos futuros.

Os resultados apresentados mostraram que nas investigações conduzidas para os setores industriais de serviços industriais, engenharia e construção e tecnologia da informação e telecomunicações, foram encontradas diversas tendências de padrões, porém de forma individual, sejam nas camadas ou nos elementos e não padrões únicos em toda a estrutura do modelo de OPM.

Nas camadas, a que mostrou o resultado mais próximo de um padrão, foi a **‘Filosofia organizacional’** (camada externa), onde cada setor foi dominado por uma única filosofia. A partir da **‘Abordagem de OPM’** (segunda camada), utilizou-se o primeiro elemento da camada *‘multiprojettata’* e suas classificações para identificar padrões em um segundo nível (mais baixo) do modelo de OPM, o que não foi possível no setor de Tecnologia de informação e telecomunicações devido à quantidade de organizações investigadas. Nesse segundo nível, conseguiu-se identificar a predominância de alguns elementos, onde foi demonstrado a possível influência de uma camada ou elemento sobre outras camadas e elementos, conforme citado por Müller et al. (2019b).

Entendendo a complexidade do modelo de OPM e as particularidades de cada organização e suas diversas formas de funcionamento da Gestão Organizacional de Projetos, podem existir ou não padrões em partes específicas do modelo de OPM. A identificação de padrões dependerá de qual nível seja considerado no modelo, sendo que um nível mais baixo tende a possuir características mais específicas e restritas, o que por si só já elimina a ideia de um padrão único, assim como exemplificado na Figura 8 e Figura 9.

Finalizando, pode-se dizer que existem tendências de padrões de Gestão Organizacional de Projetos específicos para diferentes setores da indústria, sendo que essas tendências se apresentam apenas de forma individual, tanto as camadas quanto elementos do modelo de OPM e nunca no modelo inteiro.

## 5.1. Contribuições e reflexões do processo de investigação

Tendo que o objetivo da dissertação é identificação de padrões de Gestão Organizacional de Projetos para diferentes setores da indústria, o estudo utilizou o modelo de OPM (Müller et al., 2019b), detalhadamente apresentado e discutido no Capítulo 2. O modelo de OPM foi desenvolvido a partir de uma base da literatura muito ampla em gestão de projetos e sendo um modelo muito completo, entregando bons resultados.

Com a revisão minuciosa da literatura apresentada como base para a construção do modelo de OPM, e para identificar os limites de respostas para cada pergunta sugerida pelos autores para serem utilizadas em entrevistas a fim de identificar padrões nas organizações, foi feito o enquadramento teórico, sendo esse referenciado também pelas questões e como essas se comportariam quando combinadas, para que um resultado sólido fosse encontrado, surgiu a ideia da elaboração de um novo questionário com respostas fechadas.

O desenvolvimento do questionário mostrou-se viável a partir do momento que devido à extensão teórica do tema, dificilmente haveria tempo hábil para a conclusão de um estudo onde após cada entrevista, seria necessária uma análise profunda dos resultados, sendo que esses ainda poderiam ser passíveis de *bias*, tanto na recolha de dados por parte do entrevistado como pelo entrevistador e posteriormente na análise das respostas pelo investigador. Também foi considerado que durante as entrevistas, elementos poderiam ser omitidos ou esquecidos por ambas as partes, entrevistador e entrevistado. Além do que a indisponibilidade dos profissionais iria colaborar com a redução da quantidade esperada de respostas, portanto, o desenvolvimento do questionário.

A construção do questionário é um dos principais contributos do desenvolvimento deste trabalho de investigação. Apesar da necessidade ainda de aperfeiçoamento, mostrou-se uma ferramenta essencial para a estruturação de investigação no tema de Gestão Organizacional de Projetos. O questionário permite ao investigador, tanto a possibilidade de pesquisas com objetivo quantitativo, onde se procura uma quantidade mínima de organizações na amostra para ser estudada quanto também a facilidade para mesmo uma entrevista.

Anteriormente, apenas com as questões sugeridas pelos autores do modelo de OPM limitava o investigador pela necessidade de efetuar o estudo da literatura para desenvolver o conhecimento necessário a fim de interpretar as respostas. No entanto, o questionário possibilita essa entrevista de forma estruturada, mais rápida, objetiva e de fácil interpretação, sendo essa uma ferramenta de alto valor para a área de estudos, facilitando o entendimento do modelo de OPM em investigações futuras.

## 5.2. Limitações do trabalho

Uma das principais limitações são os próprios padrões encontrados, que podem não representar todos os padrões possíveis, já que esses representam uma pequena parcela de todo o universo de indústrias, que contém muitos outros setores diferente dos investigados, sendo assim pode-se concluir que mesmo os padrões apresentados não devem obrigatoriamente ser únicos, dando uma ideia geral do setor, mas eles indicam uma tendência de certo comportamento das organizações dentro do modelo de OPM.

Como o método de processamento de dados, foi desenvolvido um sistema de análise do questionário que se mostra bem didático, porém em partes, ineficiente, isso porque exige que o avaliador ainda tenha que fazer a interpretação de muitos dos resultados apresentados, mesmo após passarem que sistema de processamento de dados, não dando a possibilidade de uma avaliação quantitativa, onde esse sistema deveria ser capaz de processar de forma automática os dados, e isso se dá devido à não ponderação de valores para as questões, nas situações em que determinados elementos e camadas do modelo de OPM, dependem da combinação do resultado de várias questões para se chegar a um determinada característica de classificação ou nivelamento de um elemento ou camada.

Outro fato é referente às respostas principalmente quanto aos itens da **‘Filosofia organizacional’**, onde percebeu-se a necessidade de um esforço interpretativo devido à contradição entre algumas respostas, isso se deu em casos onde, apesar da experiência do profissional respondente ser extensa, talvez o tempo na organização (baixo) ou mesmo o departamento em que esse profissional atue, não colaboraram de forma significativa para o seu entendimento perante a posição da organização, sendo esse ponto passível de resolução devido à cuidadosa análise das respostas.

Por último, uma das limitações também encontradas no desenvolvimento do trabalho se deu por conta de que o enquadramento das organizações foi generalista, o que poderia ser melhorado, levando em conta a existência de todos os setores e subsetores da indústria, que poderiam ser mais bem qualificados.

### 5.3. Trabalhos futuros

Durante o desenvolvimento do processamento de dados e da sua análise, foi verificado a possibilidade de diversas melhorias e basicamente chega-se a indicações de melhorias para a continuidade e desenvolvimento do trabalho na área de Gestão Organizacional de Projetos, sendo estas:

1. Necessidade de atuação de forma mais ampla nas organizações, como meio de evitar respostas imprecisas ou inconsistentes, dando a necessidade de participação de um número maior de respondentes por organização, nomeadamente com diferentes funções na Gestão Organizacional de Projetos.
2. Efetuar a melhoria do questionário aplicando meios de estabelecer pesos para as questões que atuam em conjunto para gerar classificações ou nivelamento de elementos e camadas, sendo esses pesos atribuídos sempre confrontando o grau de importância de cada uma dessas questões, sendo assim gerando a possibilidade de obter resultados diretos, sem a necessidade de interpretação, podendo até expandir de forma considerável o universo pesquisado e o tamanho das amostras devido à praticidade e velocidade de processamento de dados.
3. Utilização do questionário desenvolvido e melhorado para uma pesquisa estruturada e uma análise quantitativa, onde poderá se ter uma validação estatística para comprovar a existência de um determinado padrão e poder garantir determinado grau de confiança.
4. Reformular os setores da indústria de forma a procurar uma melhor classificação no questionário de enquadramento, para que nos estudos possa ser levado em conta estruturas já montadas por organizações que estudam os setores da indústria, como por exemplo a FTSE Russell, uma empresa global de soluções e *benchmark*, que estruturou o *The Industry Classification*

*Benchmark* (IBC), onde se pode verificar todas as indústrias com seus supers setores, setores e subsectores e suas respectivas definições.

Em resumo, pode-se dizer que conforme referido pelos autores do modelo de OPM (Müller et al., 2019b), os estudos na área de Gestão Organizacional de Projetos se mostra essencial como conhecimento para profissionais e organizações que almejam trabalhar de forma mais eficaz e eficiente. As contribuições desta dissertação, como ferramenta, se transforma um dos meios para se atingir índices de gestão de projetos cada vez melhores, onde cada vez mais profissionais criam a percepção da necessidade se trabalhar a gestão de projetos de forma alinhada com as estratégias, a filosofia e visão das organizações.





---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APM (2011) 'Directing change: A guide to governance of project management' 2nd. Ed., 1-19, Association for Project Management, Princes Risborough - UK.
- Atkinson, R. (1999) 'Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria' *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Aubry, M., Hobbs, B., e Thuillier, D. (2007) 'A new framework for understanding organisational project management through the PMO' *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- Aubry, M., Müller, R., e Glückler, J. (2012) 'Governance and Communities of PMOs' *Project Management Journal*, 44, 108. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Badewi, A. (2016) 'The impact of project management and benefits management practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework' *International Journal of Project Management*, 34(4) 761-778.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Barthes, R. (2013) 'Mythologies' Hill e Wang, 127-130, New York, NY
- Blomquist, T., e Müller, R. (2006) 'Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management' *Project Management Journal*, 37(1), 52–66. <https://doi.org/10.1177/875697280603700105>
- Bradley, G. (2014) 'Benefits realization management' em J. R. Turner (2007) *Gower Handbook of Project Management*, 4th ed., 123–138, Aldershot: Ashgate Publishing, England.
- Brown, S. L., e Eisenhardt, K. M. (1997) 'The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations' *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.  
<https://doi.org/10.2307/2393807>
- Burchell, G. (1991) 'Peculiar interests: civil society and governing, the system of natural liberty'. em G. Burchell, C. Gordon, e P. Miller (Eds.) 'The Foucault Effect. Studies in Governmentality. With two lectures by and an interview with Michel Foucault' 119–150, University of Chicago Press, Chicago, USA.
- Byars, L. L., e Neil, T. C. (1987) 'Organizational philosophy and mission statements' *Planning Review*, 15(4) 32-35. <https://doi.org/10.1108/eb054197>
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G., e Robson, M. J. (2014) 'Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems' *British Journal of Management*, 25(2), 145–165.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Clarke, T. (1998) 'The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age' *Long Range Planning*, 31(2), 182–194.  
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00002-8)
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., & Marosszeky, M. (2002) 'Governmentality Matters: Designing an Alliance Culture of Inter-organizational Collaboration for Managing Projects' *Organization Studies: An international multidisciplinary*

- journal devoted to the Studies of organizations, organizing, and the organized in and between societies, 23(3), 317-337, Sage Publishing.  
<https://doi.org/10.1177/0170840602233001>
- Cooch, M e Cowmeadow, A (2010) 'The value of a PMO' Accenture - High Performance Delivered, The Programme & Project Support Office Specialist Interest Group (PPSOSIG) conference, september 2010.  
<https://pt.scribd.com/presentation/120654196/11-00-Michael-Cooch>. Acedido em 21/03/2020.
- Cooke-Davies, T. (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)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., e Kleinschmidt, E. J. (1999) 'New product portfolio management: practices and performance' Journal of Product Innovation Management, 16(4), 333–351. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(99\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(99)00005-3)
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., e Kleinschmidt, E. J. (2004) 'Benchmarking best NPD practices – I' Research Technology Management, 47(1), 31–43.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2004.11671606>
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., e Chen, P. (2008) 'Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs' Project Management Journal, 39(1\_suppl), S43–S55.  
<https://doi.org/10.1002/pmj.20059>
- Dammer, H. e Gemuenden, Hans. (2006) 'Quality of multiproject management made measurable' Project magazine, 8, 1-7.
- Dean, M., 2010 'Governmentality: Power and Rule in Modern Society' 2nd ed. SAGE Publications Ltd., London - UK.
- Santos, D (2017) 'Desenvolvimento Iterativo e Incremental'  
<https://www.linkedin.com/pulse/desenvolvimento-iterativo-e-incremental-david-santos-csm-cmmi/> - Acedido em 15/04/2020.
- Dingle, J., Topping, D. and Watkinson, M. (1995) 'Procurement and contract' 243–267, McGraw-Hill, Maidenhead - UK.
- Dinsmore, P. C., e Rocha, L. (2012) 'Enterprise Project Governance: A Guide to the Successful Management of Projects Across the Organization' AMACOM, New York – USA.
- Drouin, N., Müller, R., e Sankaran, S. (2017) 'The nature of organizational project management through the lens of integration' em Cambridge Handbook of Organizational Project Management, Cambridge University Press, 9-18.  
<https://doi.org/10.1017/9781316662243.004>
- Camargo, R (2018) 'Entenda como funciona um planejamento iterativo e incremental'  
<https://robsoncamargo.com.br/blog/Entenda-como-funciona-um-planejamento-iterativo-e-incremental>. Acedido em 15/04/2020
- Ernst & Young. (2006) 'Survey of project management practices' Ernst & Young, Hungary.
- Flyvbjerg, B. (2014) 'What you should know about megaprojects and why: An overview' Project Management Journal, 45(2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>
- FTSE Russell (2019) 'Industry Classification Benchmark (ICB) reclassification'  
<https://www.ftserussell.com/research/industry-classification-benchmark-icb-reclassification>, Acedido em: 28/05/2020

- Gareis, R., e Huemann, M. (2007) 'Maturity models for the project-oriented company' Gower Handbook of Project Management, January 2007, 871.
- Silva, A. J. (2019) 'Gestão de portfólio de projetos: entenda o que é e como fazer em 5 passos' <https://www.euax.com.br/2019/04/portfolio-de-projetos/>, Acedido em 13/04/2020.
- Grant, R. M. (2003) 'Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors' *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Hamel, G. (2009) 'Moon shots for management' *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Fayol, H. (1949) 'General and Industrial Management' (C. Storrs,trans). Pitman e Son: London - UK.
- Hernandez, M. (2012) 'Toward an understanding of the psychology of stewardship' *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Hobbs, B., e Aubry, M. (2007) 'A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOS): The Results of Phase 1' *Project Management Journal*, 38(1), 74-86. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- Hobday, M. (2000) 'The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?' *Research Policy*, 29(7-8), 871-893. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(00)00110-4)
- Ika, L. A. (2009) 'Project Success as a Topic in Project Management Journals' *Project Management Journal*, 40(4), 6-19. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.20137>
- ISO. (2017) 'Project, programme and portfólio management - Guidance on governance' ISO Copyright Office, Geneva, Switzerland.
- Bernardo, K. (2015) 'Iterativo e incremental: Suas definições' <https://www.culturaagil.com.br/iterativo-e-incremental-suas-definicoes/> Acedido em 15/04/2020
- Joslin, R., e Müller, R. (2015) 'Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts' *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>
- Jugdev, K. (2017) 'Strengthening the connections between strategy and organizational project management' em *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, 44-54. <https://doi.org/10.1017/9781316662243.007>
- Killen, C. P., Hunt, R. A., e Kleinschmidt, E. J. (2008) 'Project portfolio management for product innovation' *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(1), 24-38. <https://doi.org/10.1108/02656710810843559>
- King, N., Cassell, C., e Symon, G. (2004) 'Using templates in the thematic analysis of texts. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research' 256–270, SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n21>
- Klakegg, O. J., e Volden, G. H. (2016) 'Governance in public projects: The Norwegian case' em *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*, 129-156. <https://doi.org/10.4324/9781315683294>
- Kock, A., Heising, W., e Gemünden, H. G. (2015) 'How ideation portfolio management influences front-end success' *Journal of Product Innovation Management*, 32(4) 539-555. <https://doi.org/10.1111/jpim.12217>

- Kock, A., Heising, W., e Gemünden, H. G. (2016) 'A Contingency Approach on the Impact of Front-End Success on Project Portfolio Success' *Project Management Journal*, 47(2), 115-129. <https://doi.org/10.1002/pmj.21575>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., e Gemunden, H. G. (2015) 'Business Case Control in Project Portfolios - An Empirical Investigation of Performance Consequences and Moderating Effects' *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(4), 529-543. <https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2454437>
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., e Gemünden, H. G. (2017) 'The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy' *International Journal of Project Management*, 35(4), 557-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.011>
- Kürschner, S., e Günther, T. (2012) 'Design parameters of the strategic planning process and organizational performance-a quantitative analysis of empirical research' *Journal fur Betriebswirtschaft*, 62, 5-44. <https://doi.org/10.1007/s11301-012-0081-x>
- Lemke, T. (2001) 'The birth of bio-politics - Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality' *Economy and Society*, 190-207. <https://doi.org/10.1080/03085140120042271>
- Levina, N., e Su, N. (2008) 'Global multisourcing strategy: The emergence of a supplier portfolio in services offshoring' *Decision Sciences*, 9(3), 541-570. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00202.x>
- Martinsuo, M. (2013) 'Project portfolio management in practice and in context' *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., e Hodgson, D. (2006) 'From projectification to programmification' *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- McLeod, L., Doolin, B., e MacDonell, S. G. (2012) 'A perspective-based understanding of project success' *Project Management Journal*, 43(5), 68-86. <https://doi.org/10.1002/pmj.21290>
- Meskendahl, S. (2010) 'The influence of business strategy on project portfolio management and its success - A conceptual framework' *International Journal of Project Management*, 28(8), 807-817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Midler, C. (1995) ' "Projectification" of the firm: The renault case' *Scandinavian Journal of Management*, 1(4), 363-375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Miller, R., e Hobbs, B. (2005) 'Governance Regimes for Large Complex Projects' *Project Management Journal*, 36(3), 42-50. <https://doi.org/10.1177/875697280503600305>
- Mintzberg, H. (1978) 'Patterns in Strategy Formation' *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., e Waters, J. A. (1985) 'Of strategies, deliberate and emergent' *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- MoP (2011) 'Management of Portfolios' The Stationery Office, Norwich - UK.
- Müller, R. (2009) 'Project Governance' Gower Publishing Ltd., Farnham - UK.
- Müller, R. (2016) 'Private sector practices' em *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*, 107-128.

- <https://doi.org/10.4324/9781315683294>
- Müller, R., e Turner, J. R. (2005) 'The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager' *International Journal of Project Management*, 3(5), 398-403.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.001>
- Müller, Ralf e Stawicki, Jerzy. (2006) 'A Framework for Building Successful Project Based Organizations' *Project Perspectives*. 29.
- Müller, R., Drouin, N., e Sankaran, S. (2019a) 'Modeling Organizational Project Management' *Project Management Journal*, 50(4), 499–513.  
<https://doi.org/10.1177/8756972819847876>
- Müller, R., Drouin, N., e Sankaran, S. (2019b) 'Organizational Project Management' Edward Elgar publishing, Northampton, MA - USA.  
<https://doi.org/10.4337/9781788110976>
- Nogeste, K., e Walker, D. H. T. (2008) 'Development of a method to improve the definition and alignment of intangible project outcomes and tangible project outputs' *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(2), 279-287.  
<https://doi.org/10.1108/17538370810866377>
- Nokes, S. e Kelly, S. (2007) 'O Guia Definitivo do Gerenciamento de Projetos' 323-326, 2ª Ed. Bookman, Porto Alegre, RS - Brasil.
- OCDE (2001) 'Governance in the 21st century' Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, France.  
Retirado de: <http://www.oecd.org/futures/17394484.pdf>
- OCDE (2004) 'Principles of Corporate Governance' em OECD Principles of Corporate Governance. <https://doi.org/10.1787/9789264015999-en>
- OGC (2009) 'Directing Successful Projects with Prince2' 5th Ed. TSO, London – UK.
- Ouchi, W. G. (1980) 'Markets, Bureaucracy, and Clans' *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 120-142. doi: 10.2307/2392231
- Ouchi, W. G., e Price, R. L. (1978) 'Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development' *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90036-0)
- Pace, Michael. (2019) 'A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success' *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 56-65. <https://doi.org/10.2478/jepm-2019-0007>
- Pellegrinelli, S. (2002) 'Shaping context: The role and challenge for programmes' *International Journal of Project Management*, 20(3), 229-233.  
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00073-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00073-4)
- Pellegrinelli, S., Partington, D., e Young, M. (2003) 'Understanding and assessing programme management competence' Paper presented at PMI Global Congress 2003 - EMEA, Project Management Institute, The Hague, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., e Brown, K. (2014) 'A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations' *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.010>
- Pemsel, S., Müller, R., e Söderlund, J. (2016) 'Knowledge Governance Strategies in Project-based Organizations' *Long Range Planning*, 49(6), 648-660.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.01.001>

- Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003) 'PMI's organizational project management maturity model' Paper presented at PMI Global Congress 2003 - North America, Baltimore, MD. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- PMI (2013) 'The Standard for Portfolio Management' 3rd Ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- PMI (2016) 'Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide' Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- PMI (2017) 'A guide to the project management body of knowledge' (PMBOK® guide) 6th ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- PMI (2018) 'Success in disruptive times: expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance' Pulse of the Profession, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- Pooler, W. S., e Morgan, G. (1989) 'Images of Organization' Contemporary Sociology, 18(6), 901. <https://doi.org/10.2307/2074189>
- PMI (2017b) 'The Standard for Program Management' 4th. Ed., Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania – USA.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019) 'Research Methods for Business Students' 8th Ed., Pearson education, Harlow - UK.
- SEBRAE (2013) 'Anuário do trabalho na micro e pequena empresa' Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Acedido em 14/05/2020. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)
- Sharifi, M. M., e Safari, M. (2016) 'Application of Net Cash Flow at Risk in Project Portfolio Selection' Project Management Journal, 47(4), 68-78. <https://doi.org/10.1177/875697281604700406>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., e Maltz, A. C. (2001) 'Project success: A multidimensional strategic concept' Long Range Planning, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Teece, D. J., Pisano, G., e Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management' Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teller, J., Unger, B. N., Kock, A., e Gemünden, H. G. (2012) 'Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity' International Journal of Project Management, 30(5), 596-607. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.020>
- Thomas, L. G., e D'Aveni, R. (2009) 'The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950-2002' Strategic Organization, 7(4), 387-431. <https://doi.org/10.1177/1476127009348561>
- Turner, J. R. (1999) 'Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives' 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- Turner, R. (2016) 'Gower Handbook of Project Management' 5th Ed., Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9781315585741>
- Turner, J. R. (2018) 'The management of the project-based organization: A personal reflection' International Journal of Project Management, 36(1), 231-240. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.002>

- Turner, J. R., e Keegan, A. (1999) 'The versatile project-based organization: Governance and operational control' *European Management Journal*, 17(3), 296-309. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00009-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00009-2)
- Turner, J. R., e Keegan, A. (2001) 'Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward' *European Management Journal*, 19(3), 254-267. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00022-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6)
- Turner, J. R., e Müller, R. (2003) 'On the nature of the project as a temporary organization' *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Virgilio, F. M. (2015) 'O que é Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Gestão de Projetos?' <https://www.fm2s.com.br/gerenciamento-de-portfolio-de-projetos/>. Acedido em 13/04/2020.
- Voss, M. (2012) 'Impact of customer integration on project portfolio management and its success-Developing a conceptual framework' *International Journal of Project Management*, 30(5), 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.017>
- Voss, M., e Kock, A. (2013) 'Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence' *International Journal of Project Management*, 31(6), 847-861. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.005>
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., e Cailluet, L. (2017) 'Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960–2003' *Long Range Planning*, 50(1), 108-119. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.021>
- Williamson, O. E. (1996) 'The politics and economics of redistribution and inefficiency' em O. E. Williamson (Ed.), *The Mechanisms of Governance*, 195–213. Oxford University Press, Oxford – UK.
- Zwikael, O., Chih, Y. Y., e Meredith, J. R. (2018) 'Project benefit management: Setting effective target benefits' *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>
- Zwikael, O., e Smyrk, J. (2012) 'A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value' *British Journal of Management*, 23(Suppl. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00823.x>





## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO E DO RESPONDENTE

1. Qual a principal atividade empresarial da sua organização?

- A. Engenharia e Construção
- B. Serviços Empresariais/Comerciais
- C. Serviços Industriais
- D. Tecnologia da Informação
- E. Telecomunicações
- F. Outros (especificar)

2. Qual o setor de mercado pertence a unidade da organização em que você trabalha? (caso seja necessário, marque mais de uma opção).

- Agronegócio
- Meio ambiente
- Nutrição animal
- Alimentos e bebidas
- Farmacêutico
- Bens de consumo (cuidados pessoais)
- Bens de consumo (cuidados de saúde)
- Bens de consumo (cuidados com a casa)
- Tecnologia da informação
- Telecomunicações
- Aplicações industriais
- Novas Tecnologias
- Energia
- Automotivo e Aeronáutico
- Outros (especificar)

3. A qual departamento pertence a organização de projetos da qual você representa?

- A. Departamento de projetos
- B. Negócios
- C. Investigação/pesquisa e Desenvolvimento
- D. Desenvolvimento de Novos Produtos
- E. TI
- F. Financeiro
- G. Recursos Humanos
- H. Atendimento ao Cliente
- I. Produção/Operação
- J. Manutenção
- K. Outros (especificar)

4. Qual país está sediado do seu local de trabalho? (Especifique)

5. Qual é a abrangência da organização?

- A. Multinacional
- B. Nacional

6. Qual é o número aproximado de trabalhadores na...?

- A. Organização (especificar)
- B. Unidade em que trabalha (especificar)

Obs.: Caso só exista uma única unidade, preencha o mesmo número nos dois campos.

7. Qual é seu principal papel dentro da organização?

- A. Diretor Executivo
- B. Gerente de PMO
- C. Gerente de Portfólio ou programa
- D. Gerente de Projetos
- E. Analista de projetos (ou equivalente)
- F. Membro de equipe
- G. Outros (especificar)

8. Indique o nível de experiência em Gestão de projetos para cada papel exercido.

Papel exercido	Tempo de experiência em anos.				
	1 a 3	4 - 6	7 - 10	Mais que 10	Não se aplica
Gerente de PMO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente de Portfólio ou programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente de Projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analista de Projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro (membro da equipe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Selecione a sua idade em anos.

- A. Até 24
- B. 25 - 29
- C. 30 - 39
- D. 40 - 49
- E. 50 ou mais

10. Qual seu gênero?

- A. Feminino
- B. Masculino

11. Qual seu nível acadêmico?

- C. Qualificação Técnica
- D. Licenciatura ou Bacharel
- E. Pós-graduação
- F. Mestrado
- G. Doutorado

12. Possui alguma certificação em gestão de projetos?

- A. PMP
- B. PRINCE2
- C. Não possui
- D. Outra (especifique)

13. Preencha seu e-mail caso queira receber os resultados do estudo.

### **FILOSOFIA ORGANIZACIONAL (camada 01)**

1. (OPM01) Na organização, como é a natureza da produção e das entregas aos clientes? (marque a opção com maior ênfase).

- A. (C111) Produção em massa para diversos segmentos de clientes
- B. (C112) Produção elevada ou em massa para um segmento específico de clientes.
- C. (C113) Feito sob medida para o cliente.

Onde, A representa ProcOO, B representa POO e C representa PBO.

2. (OPM02) Sendo os clientes dos projetos internos ou externos à organização, geralmente qual o nível necessário de interação com o cliente?

- A. (C121) Baixo
- B. (C122) Médio
- C. (C123) Alto

Tendência de: A representar ProcOO, B representar POO e C representar PBO.

3. (OPM03) Como os projetos são tratados dentro da organização? (marque a opção com maior ênfase).

- A. (C131) Projetos associados à melhoria de um processo de negócio ou produção.
- B. (C132) Projetos de um novo processo de negócio ou produção.
- C. (C133) Projetos independentes de qualquer processo de negócio ou produção interno.

Tendência de: A representar ProcOO, B representar POO e C representar PBO.

4. (OPM04) Quantos projetos são executados em média anualmente na organização?

- A. (C141) Entre 0 e 10.

B. (C142) Entre 10 e 20.

C. (C143) Mais do que 20.

Observação: Este dado será cruzado com a questão do enquadramento, referente ao número de funcionários da organização ou unidade em que o profissional trabalha, conforme revisão da literatura na questão 04 da '**Filosofia organizacional**' onde, Gareis e Huemann (2007) citam essa relação.

5. (OPM05) Qual o nível de exposição dos projetos nos canais de marketing interno na organização? (marque a opção com maior ênfase).

A. (C151) Baixa.

B. (C152) Média.

C. (C153) Alta.

Tendência de: A representar ProcOO, B representar POO e C representar PBO.

### **ABORDAGEM DE OPM (camada 02)**

Claramente a camada dois, possui um elemento que classifica o tipo de abordagem '*Multiprojetada*', enquanto outros dois elementos '*Organizacional ampla de PMO*' e '*Projetificação*', são utilizadas para medir o nível das respectivas características.

#### **Abordagem Multiprojetada**

1. (OPM06) Existe diferenciação nos conjuntos de competências requeridas pela organização para gestores de projetos, programa ou portfólio?

A. (C211) Sim

B. (C212) Não

C. (C213) Não tem conhecimento

Onde, A representa uma organização com mais critérios no nível de diferenciação de projetos e programas.

2. (OPM07) Como é feita a organização ou mesmo o agrupamento de projetos? (marque a opção com maior ênfase).

A. (C221) Organizado em projetos

B. (C222) Agrupado em programas de projetos (onde os projetos têm um objetivo em comum e não necessariamente compartilham recursos)

- C. (C223) Agrupado em portfólios de projetos (onde os projetos podem ter objetivos diferentes, mas geralmente compartilham recursos)
- D. (C224) Misto (programas e portfólios)

### **Organizacional ampla de PMO**

1. (OPM08) Como o departamento focado no desenvolvimento e aprimoramento das boas práticas de gestão de projetos (PMO) se apresenta?

- A. (C231) Dedicado à gestão de portfólio e programas.
- B. (C232) Dedicado ao suporte de projetos através do estabelecimento de modelos e metodologias.
- C. (C233) Possui um pool de gestores que que executa as atividades apresentadas na alínea A e B.
- D. (C234) Não existe

Onde, A e B representa um PMO tradicional e C representa um PMO amplo.

2. (OPM09) Quais itens abaixo se enquadram no escopo/âmbito de atuação do PMO? (marque a quantidade que necessitar ou nenhum caso não houver PMO).

- Gestão de benefícios
- Planeamento, estimativas e programação de trabalho
- Coordenação de recursos
- Previsão/estimativa de progresso
- Gestão de escopo/âmbito com controlo de mudanças
- Foco na eficiência do orçamento
- Supervisão das partes interessadas e comunicação dos projetos
- Gestão da qualidade dos projetos
- Gestão de risco
- Gestão do conhecimento
- Integração dos processos de gestão

3. (OPM10) Existe dentro da organização, outros departamentos, além do PMO que tenham foco na parte tática de gestão de projetos?

- A. (C251) Sim

B. (C252) Não

### **Projetificação**

1. (OPM11) Qual a importância da gestão de projetos percebida pela organização?

A. (C261) Baixa

B. (C262) Média

C. (C263) Alta

2. (OPM12) Existe na organização um plano de carreira para coordenadores e gestores de projetos que contem com elementos de apoio, como por exemplo a execução de programas de formação/treinamento ou qualificação?

A. (C271) Sim

B. (C272) Não

3. (OPM13) Qual é o princípio de negócio e atividades da sua organização/empresa, que se baseiam os relacionamentos com organizações/empresas parceiras e clientes (sendo esses de input e output).

A. (C281) Baseado em prestação de serviços.

B. (C282) Prestação de serviços e projetos.

C. (C283) Majoritariamente em projetos.

4. (OPM14) Os profissionais da organização quando questionados sobre suas carreiras, fazem referência aos projetos em que atuam ou à organização em que trabalham? (marque a opção com maior ênfase).

A. (C291) Projetos em que trabalham

B. (C292) A organização em que trabalham

### **GOVERNANÇA DE OPM (camada 03)**

A camada três, é composta por quatro elementos, dos quais todos tem sua classificação individual, e nenhum deles trabalha num aspeto generalista a fim de medir o nível dos outros elementos ou da própria camada de uma maneira geral.

## Paradigma

1. (OPM15) Nos projetos, as tomadas de decisão, visam interesse maior de qual grupo descrito abaixo? (marque a opção com maior ênfase).

A. (C311) Acionistas/*Shareholders* - Visa maximizar o retorno sobre investimento (ROI).

B. (C3112) Partes interessadas/*Stakeholders* - Fornecendo valores e atendendo expectativas de forma simultânea.

Obs.: Mesmo tendo o conhecimento que para alguns tipos de projetos, os *Shareholders* podem ser os próprios *Stakeholders*, considere esse fato como atípico.

Objetivo: fazer o enquadramento na dimensão de orientação de governança.

2. (OPM16) Como é a atuação dos gestores de projeto dentro da organização? (marque a opção com maior ênfase).

A. (C321) Trabalham sobre normas e padrões estabelecidos pela organização, executando o processo de gestão de acordo com o estabelecido.

B. (C322) Estão focados em atingir os objetivos estabelecidos, independente do padrão e normas que foram estabelecidos pela organização, que são adaptadas para cada projeto conforme necessidade.

Objetivo: fazer o enquadramento na dimensão de foco no controle.

## Modelo

1. (OPM17) Identifique o ‘*modelo*’ de ‘**Governança de projeto**’ que é maioritariamente usado na sua organização.

*A ‘Governança de OPM’: é responsável pelas definições de (O que) será feito no que se refere à projetos, também responsável pelas relações da gestão da organização com todas as partes interessadas e acionistas. A governança, fornece toda a estrutura referente à estratégia, políticas, estrutura de trabalho das equipes de projetos, metodologias, avaliação de resultados e coordena fluxos de informação. A Governança se diferencia da gestão de projetos, porque esse último, dirá (Como) serão executados tais procedimentos, sendo este mais prático e focado na execução.*



- 
- A. (C331) Baseado em regras (fornece um conjunto de procedimentos e metodologias mais complexas, onde os profissionais deverão executar atividades de forma detalhada, exatamente no padrão em que foi especificado).
- B. (C332) Baseado em princípios (se baseia em seguir princípios de forma inteligente e delegar as responsabilidades de forma proporcional aos profissionais, fazendo também monitoramento e controlo interno, para dessa forma obter os melhores resultados).

2. (OPM18) Considerando que ambos ‘*modelos*’ de ‘**Governança de OPM**’ citados na questão anterior (baseados em regras e baseados em princípios) coexistam, eles são utilizados em conjunto?

- A. (C341) Sim
- B. (C342) Não
- C. (C343) Não coexistem

### **Governamentalidade**

1. (OPM19) Como a instituição de governança (*comitê diretor / Steering committee*) interage com seus gestores de projeto?

- A. (C351) Transmite instruções claras, aplica decisões e as diretrizes são em cascata na organização (de cima para baixo).
- B. (C352) Busca o consenso nos objetivos do projeto, usa de meios racionais para convencer os gestores, possibilitam um ajuste flexível das estruturas da organização às necessidades do gestor.
- C. (C353) Busca de valores e promoção de uma cultura que permite aos gestores ter controlo, esperando que eles decidam por si mesmos, com base no interesse coletivo das partes interessadas da organização.

Onde, A representa uma ‘*governamentalidade*’ de perfil Autoritário, B representa um perfil Liberal e C representa um perfil Neoliberal.

### **Governança da gestão de projetos**

1. (OPM20) Em qual das posições a organização melhor se encaixa nos níveis de ‘*governança da gestão de projetos*’?

- A. (C361) São aplicados treinamentos básicos em gestão de projetos aos gestores de projeto, são fornecidas metodologias e processos padronizados, a qualidade resultante dos projetos pode ser obtida através de auditorias ou revisões dos projetos por gestores de projeto nível sênior.
- B. (C362) Itens da alternativa (A), juntamente com: certificação dos gestores de maneira a provar tanto internamente quanto externamente ter um ambiente de projetos mais profissional. Existência de um PMO.
- C. (C363) Incluem nessa posição, todos os aspetos identificados nas alternativas A e B além de também considerar processos de Benchmarking e auditorias externas referente aos processos de gestão de projetos e sua capacidade, levando assim à maturidade dos modelos de gestão aplicados.

Onde, A representa um nível básico, B um nível intermediário e C um nível avançado.

## **INTEGRAÇÃO DE NEGÓCIOS (camada 04)**

### **Estratégia de Portfólio**

1. (OPM21) Qual a estratégia melhor se encaixa para a organização no que se refere aos diferentes tipos de *'gestão de portfólio'*?

- A. (C411) Planeamento formal e de perfil mais rígido, focando no longo prazo. As intenções são precisas e articuladas, a implementação é compartilhada com toda a organização. Atua em um ambiente previsível ou sob controlo.
- B. (C412) Sem necessidade de planeamento formal, mais flexível e focando no curto prazo, onde pode existir competição interna por recursos que são escassos.
- C. (C413) Considera um planeamento formal e mais rígido como base, focando no longo prazo e em um ambiente macro, e uma estratégia mais informal e flexível de curto prazo para controlar e coordenar diferentes partes do negócio, também conhecido como ambiente micro.

Obs.: A representa a Estratégia deliberada; B representa a estratégia Emergente e C representa a estratégia Mista.

---

2. (OPM22) Marque todas as opções que a organização consegue atingir com a sua gestão estratégica.

- Adequação da carteira de portfólio de projetos e a percepção clara do sucesso da implementação dessa estratégica por parte da governança.
- Perspetiva de longo prazo sobre o sucesso (benefícios) da carteira de portfólio de projetos e perspetiva também sobre a preparação em termos de ativos e competências tecnológicas.
- Mapeamento do: equilíbrio dos riscos, oportunidades de curto e longo prazo e utilização dos recursos destinados à execução da carteira de projetos.
- Conhecimento do valor acrescentado que emerge da gestão de portfólio, capitalizando as interdependências dos projetos individuais de forma a evitar redundâncias.
- Medição do sucesso comercial dos resultados referentes aos projetos implementados, refletindo a qualidade da implementação estratégica.

### Otimização do Portfólio

1. (OPM23) Existe um programa para monitoramento do portfólio com objetivo de otimização do mesmo de maneira a realizar os objetivos estratégicos?

- A. (C431) Sim
- B. (C432) Não
- C. (C433) Não tem conhecimento

2. (OPM24) Existindo o monitoramento de portfólio, quais métricas são usadas para medição do sucesso do Desenvolvimento de novos produtos (*New products development - NPD*)? (questão não obrigatória).

- Utilização da medição do sucesso técnico do projeto.
- Capacidade de aplicar redução dos tempos de ciclo nos últimos três anos.
- Aumento da rentabilidade de novos produtos lançados nos últimos 3 anos.
- Tempo de mercado "*time to market*", tempo decorrido da geração da ideia até o seu lançamento no mercado como produto.
- Percentagem de projetos referente à novos produtos que finalizam dentro do prazo e do orçamento previsto.

- Medição dos projetos que cumpriram com o lucro, atingiram os objetivos de vendas e o *market-share* desejado.
- Capacidade de obtenção de recursos no mercado de forma eficiente.
- Avaliação do lucro referente aos esforços aplicados no desenvolvimento de novos produtos em relação aos concorrentes.
- Positividade ao acreditar na capacidade de novos produtos abrirem novos mercados ainda não explorados pela organização.
- Esforços para introduzir novas categorias de produtos, novas áreas ou novos produtos dentro do portfólio de produtos da organização.
- Esforços relativos a inclusão da inovação tecnológica nos negócios.
- Outro (especifique)

### **Realização de benefícios**

1. (OPM25) Na sua organização, é feita a gestão da '*realização de benefícios*' dos projetos?

**Benefício:** *É tudo aquilo que o projeto entrega como resultado, sendo essa uma melhoria e é o motivo pelo qual o projeto foi concebido.*

- A. (C451) Sim, em todos os projetos.
- B. (C452) Não
- C. (C453) Depende do Projeto

Obs.: A alternativa A representa o mais alto nível, seguida de C representando nível médio e B nível baixo.

2. (OPM26) Caso exista um processo da gestão da '*realização de benefícios*', quais os critérios de classificação e medição são utilizados?

- Benefícios organizacionais
- Impacto gerado na organização
- Satisfação das partes interessadas
- Potencial futuro
- Sucesso do produto (output do projeto entregue)
- Satisfação por parte da organização

- Financeiro
- Outros (especifique)

3. (OPM27) Existem diferentes responsabilidades que são atribuídas tanto ao gestor do projeto quanto ao dono/patrocinador no que tange a gestão de benefícios e de projetos. Marque as que identifica na sua organização.

- Dono (identificar os benefícios)
- Dono (desenvolvimento do Business case)
- Dono (planeamento dos benefícios, ou seja, como vai obter os benefícios na parte operacional)
- Dono (acompanha através de dossiê o andamento do projeto)
- Gestor do projeto (iniciar, planejar, implementar, controlar e fechar o projeto)
- Gestor do projeto (mantêm dossiê atualizados periodicamente)
- Gestor do projeto (fornecer o produto ou serviço, resultante do projeto)
- Dono (tornar operacional, a fim de obter o benefício)

4. (OPM28) Os resultados da gestão na ‘*realização de benefícios*’ são controlados e utilizados para melhorar as práticas?

- A. (C481) Sim
- B. (C482) Não

### **Gestão de Portfólio**

1. (OPM29) Existe seleção e priorização de equipes para a execução de projetos? (devido à experiência em determinadas áreas que o projeto prioriza).

- A. (C491) Não
- B. (C492) Sim, conforme demanda e necessidade das equipes
- C. (C493) Sim, sempre

Obs.: (OPM30) A, representa uma gestão de nível baixo; B, representa um nível médio e C representa um nível alto.

2. (C4101) Existe um processo de ‘*gestão de portfólio*’? Este é seguido?

- A. (C4102) Não

B. (C4103) Sim, é seguido

C. (C4104) Sim, mas nem sempre é seguido

Obs.: A, representa uma gestão de nível baixo; B, representa um nível alto e C representa um nível médio.

3. (OPM31) Existem critérios definidos na priorização de projetos, balanceamento de recursos e também para controlo de projetos?

A. (C4111) Não

B. (C4112) Sim, é seguido

C. (C4113) Sim, mas nem sempre são seguidos

## **INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL (camada 05)**

### **Projeto, Programa e Megaprojeto**

1. (OPM32) Se tratando de gestão de projetos, o trabalho na organização é realizado principalmente por?

**Megaprojeto:** *É aquele que gera um impacto em uma grande parcela da sociedade e contempla orçamentos próximos de 1 bilhão USD.*

A. (C511) Projetos

B. (C512) Programas

C. (C513) Megaprojetos

2. (OPM33) No seu ponto de vista, qual dos três detêm maior percentagem da receita?

A. (C521) Projetos

B. (C522) Programas

C. Megaprojetos

3. (OPM34) No seu ponto de vista, qual dos três detêm maior percentagem de recursos humanos?

A. (C531) Projetos

B. (C532) Programas

---

C. (C533) Megaprojetos

4. (OPM35) No seu ponto de vista, qual dos três detêm maior percentagem de tempo de trabalho?

A. (C541) Projetos

B. (C542) Programas

C. (C543) Megaprojetos

## **GOVERNANÇA DE PROJETO (camada 06)**

### **Grupos de direção e PMO tático**

1. (OPM36) Existe algum ‘*comitê-diretor*’/*steering-committee* ou instituições secundárias que são específicas para um projeto? Se sim, qual dos padrões melhor representa essa instituição?

A. (C611) Uma instituição da qual o patrocinador ou proprietário do projeto faz parte, sendo ela responsável por atividades de consultoria, aconselhamento, controlo do projeto e mediadora das partes interessadas.

B. (C612) Uma instituição com características mais técnicas que foca no aconselhamento técnico ao gestor de projetos, trabalha na recuperação de projetos e também possíveis auditorias.

C. (C613) Existem os dois padrões anteriores, A e B na organização.

D. (C614) Não existe instituições nesse âmbito.

2. (OPM37) A instituição da questão anterior, caso existir, tem autoridade sobre o projeto de forma a promover mudanças ou está limitada ao aconselhamento.

A. (C621) Possui autoridade perante o projeto

B. (C622) Está limitada ao aconselhamento

C. (C623) Não existe a instituição

## Metodologia

1. (OPM38) Quais das metodologias abaixo são utilizadas na organização para uma abordagem nos projetos?

- Preditiva (conhecido como modelo em cascata, que exige um maior esforço inicial para estabelecer o escopo/âmbito do projeto).
- Iterativa (ou convergente, utilizado geralmente quando o escopo/âmbito não pode ser claramente estabelecido no início, frequentemente utilizado para novos produtos).
- Incremental (ou emergente, normalmente usadas para TI, onde através do feedback das primeiras etapas se decide em qual sentido o projeto deverá caminhar posteriormente).